

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané
společnosti

Evaluation of Employees' Motivation System and Employees' Benefits in a Selected
Company

Student: Adéla Náplavová

Vedoucí diplomové (bakalářské) práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Adéla Náplavová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení systému motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů
ve vybrané společnosti
Evaluation of Employees' Motivation System and Employees' Benefits
in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů
 3. Charakteristika společnosti
 4. Zhodnocení současného systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti
 5. Doporučení a návrhy
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Ivan, NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-880-7261-239-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2018

.....
Adéla Náplavová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kashi za odborné rady, vedení a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také zástupcům firmy Šroubárna Kyjov spol. s r. o., za poskytnutí podkladů a to především paní Ing. Ivetě Esterkové za umožnění spolupráce a cenné rady.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů.....	7
2.1	Motivace zaměstnanců	7
2.1.1	Motiv.....	8
2.1.2	Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	8
2.1.3	Vztah mezi motivací a výkonem	8
2.1.4	Zdroje motivace	10
2.1.5	Demotivující faktory	11
2.1.6	Proces motivace	12
2.1.7	Typy motivace	13
2.1.8	Teorie motivace	13
2.2	Zaměstnanecké benefity	22
2.2.1	Definice.....	22
2.2.2	Historie benefitů	23
2.2.3	Důvody a cíle poskytování benefitů	23
2.2.4	Členění	25
2.2.5	Typy zaměstnaneckých benefitů.....	29
2.3	Sociologický průzkum.....	35
2.3.1	Fáze procesu	35
2.3.2	Druhy výzkumu	35
2.3.3	Získávání dat.....	36
3	Charakteristika společnosti	37
3.1	Historie	37
3.2	Předmět podnikání.....	38
3.3	Orgány společnosti	39
3.4	Organizační struktura	39
3.5	Vize a strategie	40

3.6	Kvalita a certifikace	40
4	Zhodnocení současného systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti	41
4.1	Motivační program	41
4.2	Současná nabídka poskytovaných benefitů v organizaci	45
4.3	Dotazníkové šetření	50
5	Doporučení a návrhy	63
6	Závěr	69
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratek	73
	Seznam obrázků	74
	Seznam grafů	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh	74

1 Úvod

Každá organizace je něčím výjimečná a odlišná od ostatních. Co mají ale všechny společné, je dosahování svých předem stanovených a přesně definovaných cílů. Protože lidský faktor patří k nejcennějším výrobním faktorům, což si každá organizace dobře uvědomuje, je velmi důležitá správná motivace zaměstnanců. Pouze spokojený a dobře motivovaný pracovník totiž může vykonávat kvalitně a správně svou práci a tím zvyšovat výkon celé organizace.

V současnosti, kdy se u mnoha profesí často vyskytuje ve větší míře stress a obavy, ať už v pracovním nebo osobním životě, je opravdu důležité tyto nežádoucí stavy potlačovat a v rámci celé společnosti vytvářet takové prostředí, kde se budou zaměstnanci všech úseků cítit příjemně a spokojeně. Správná motivace ale není snadná a časově nenáročná záležitost, především v dnešní době, kdy preference lidí jsou velmi odlišné. Je proto důležité aby se manažeři zajímali o potřeby a chování svých zaměstnanců a podle nich je vedli a odměňovali. Už totiž neplatí, že největším motivátorem je pouze mzda, ale stále oblíbenějšími se stávají zaměstnanecké benefity, které spokojenost zaměstnanců také silně ovlivňují.

Cílem této bakalářské práce na téma „**Zhodnocení systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci**“ je, zanalyzovat současný motivační program společnosti Šroubárna Kyjov, spol. s r. o. a aktuální nabídku poskytovaných benefitů. Na základě provedeného dotazníkového šetření zhodnotit současnou spokojenost zaměstnanců a poté vytvořit případné návrhy a doporučení, které by mohly společnosti pomoci tuto spokojenost ještě zvýšit.

V první části své práce se zaměřím na teorii a to jak motivace, tak zaměstnaneckých benefitů. Nejprve představím samotný pojem motivace, její proces a několik motivačních teorií, které mohou být v organizacích použity při vytváření motivačních programů pro zaměstnance. Po teorii motivace se přesunu k teorii věnované zaměstnaneckým benefitům. Popíšu jejich členění, způsoby jejich poskytování a uvedu několik základních, asi nejčastěji poskytovaných druhů.

Praktická část bude obsáhlejší a bude se skládat z několika částí. V první části Vám představím vybranou společnost, její charakteristiku, historii a předmět podnikání. Potom bude následovat analýza a rozbor současného motivačního programu, který byl vytvořen pro rok 2018. Také rozeberu současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů, které byly ve spolupráci s odborovou organizací přesně definovány v kolektivní smlouvě pro rok 2018.

Následující část bude věnována vyhodnocení dotazníkového šetření a následným návrhům a doporučením.

Hlavním cílem práce bude zjistit na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Šroubárny Kyjov, spol. s r. o., přednosti a nedostatky v motivaci a nabídce benefitů.

2 Teoretické vymezení motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů

Všechny organizace se zajímají o to, co dělat, aby bylo dosaženo trvale vysokého výkonu svých zaměstnanců a zároveň i celé organizace. Z tohoto důvodu je důležité věnovat zvýšenou pozornost právě motivaci zaměstnanců a zvolit nejvhodnější nástroje k vytvoření efektivního motivačního programu a strategie. (Čopíková a kol., 2015)

Jak tvrdí Dvořáková (2012, s. 215), „*cílem systému personální práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku.*“ Vytváření takovéto struktury lidských zdrojů je ale nesnadná a dlouhodobá záležitost.

Podle Armstrong (2009) je velmi důležité až nezbytné, dobře rozumět faktorům, které lidi motivují. Na základě těchto znalostí potom vytvářet procesy a postupy v odměňování, které mohou zvýšit motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a dobré chování zaměstnanců.

Dobře motivovaní zaměstnanci jsou totiž takoví lidé, kteří mají jasně definované cíle a kteří činí kroky, které povedou k jejich dosažení. Lidé mohou být motivováni sami od sebe, což je ta nejlepší možná forma motivace, ale většina z nás potřebuje být motivována i zvnějšku. (Čopíková a kol., 2015)

2.1 Motivace zaměstnanců

Jak uvádí Armstrong(2009, s. 109) „*motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“

Tento pojem vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice existují určité vnitřní hybné síly. Tyto síly nemusí být však vždy zcela vědomé a uvědomované. Jedná se o různé pohnutky nebo motivy, které orientují činnost člověka určitým směrem. Aktivizují ho a dále tuto vzbuzenou aktivitu udržují. Motivace se dá považovat za nejzajímavější, ale současně nejkomplikovanější oblast řízení lidských zdrojů. (Bedrnová a kol., 2012)

Dvořáková (2012) uvádí, že osobní motivaci člověka lze vyjádřit jako soubor několika zásad mezi podněty a chováním. Pro praktické použití motivace v procesu ovlivňování jsou velmi důležité okolnosti, které určují směr, vytrvalost a intenzitu výsledného chování člověka.

2.1.1 Motiv

Čopíková a kol. (2015, s. 52) definuje motiv jako „*důvod pro to, abychom něco vykonali*“.

Motiv může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod chování či jednání člověka. Představuje určitou vnitřní psychickou sílu. Jeho působení trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle motivu, tzn., dokud člověk nedosáhne uspokojení, které očekával. Motivy velmi silně ovlivňují lidskou činnost. Většinou nepůsobí na psychiku člověka pouze jeden motiv, ale celý soubor motivů současně. Tyto motivy mohou mít stejný směr, ale může se i stát, že jejich směr, vytrvalost a intenzita jsou naprosto opačné.

2.1.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Motiv a motivace mají dva velmi blízké, avšak ne úplně totožné pojmy a to – stimul a stimulace. Mnoho psychologů tyto pojmy nerozlišuje, ale z manažerského hlediska je rozlišení dost významné.

Pojem stimulace představuje vnější působení na psychiku člověka, při kterém dochází ke změnám jeho činností. Při těchto změnách dochází ke změně jeho psychických procesů a dochází také ke změně jeho motivace. Jedná se o ovlivňování vnějšími aktivními zásahy jiného člověka. Stimulace nemusí být vždy vědomá a záměrná a může mít rozmanité podoby a formy. Stimulem se může stát jakýkoliv podnět, který vyvolá změnu v motivaci člověka. (Bedrnová a kol., 2012)

2.1.3 Vztah mezi motivací a výkonem

Jelikož motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu člověka, je v organizaci velmi významná. Tento vztah bývá vyjadřován dle následující rovnice:

$$V = f(M \cdot S \cdot P)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity)

M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, dovedností)

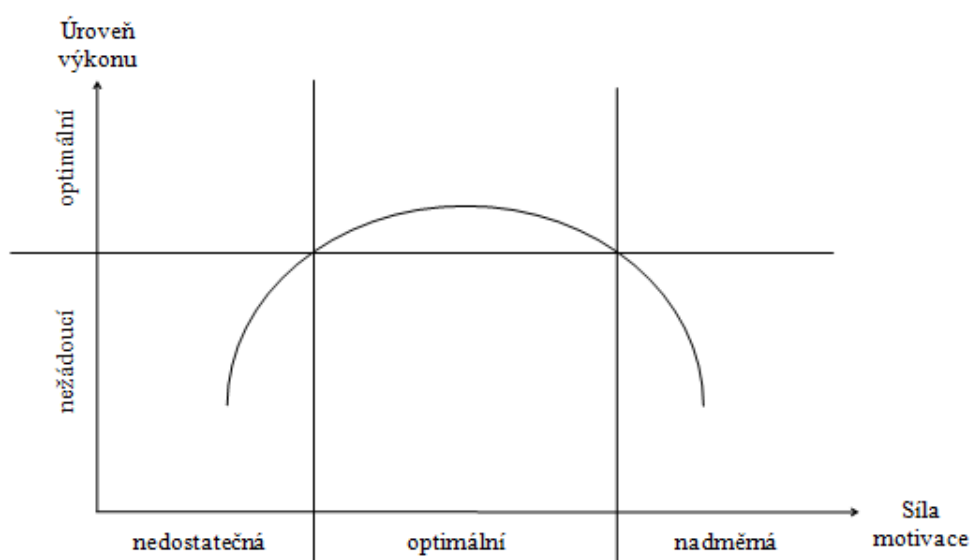
P = pracovní podmínky a prostředí (Čopíková a kol., 2015)

Na první pohled se může zdát vztah motivace a výkonu v podstatě zřetelný a jednoduchý. Většina z nás je totiž pravděpodobně toho názoru, že čím je motiv člověka větší a silnější, tím je potom i jeho výkon lepší. Tato skutečnost ale v plné míře neplatí.

Jestliže zaměstnanci motivace v práci chybí nebo je nízká, následkem potom zpravidla bývá neúspěch a výsledek jeho činnosti je neuspokojivý. Pokud je ale motivace přehnaná a nadměrná, kdy je při splnění mimořádně důležitého úkolu možné získat velmi atraktivní odměnu, může být nakonec výsledek jeho činnosti také neuspokojivý. Příčinou tohoto jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost může způsobit vnitřní, psychické napětí, které narušuje právě to „normální“ fungování lidské psychiky a člověka tím oslabuje. Z tohoto důvodu se u něj snižuje jeho výkon.

Vztah mezi motivací a výkonem znázorňuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který bývá také označován jako „obrácená U-křivka“, viz obrázek 2.1. Tato křivka znázorňuje skutečnost, že pokud bude nedostatečná motivace, bude taktéž nízký pracovní výkon zaměstnance. Pokud bude síla motivace postupně růst, bude růst i výkon, avšak jen do určitého bodu. Přesáhne-li síla motivace tuto úroveň, začne se výkon paradoxně snižovat. Určit, jaká síla motivace je optimální, je velmi individuální, protože záleží na typu obtížnosti úkolu. (Bedrnová a kol., 2012)

Obrázek 2.1- Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 237)

2.1.4 Zdroje motivace

Vše, co člověk dělá má nějaký svůj důvod, tzn., že je něčím nebo někým motivován. Při motivaci je proto velmi důležité správně identifikovat zdroje motivace. Znalost zdrojů motivace totiž může významně ovlivnit motivační faktory.

Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Potřeby

Potřeby představují prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince důležité. Tento nedostatek potom vyvolává u jedince činnost se záměrem tento nedostatek odstranit a potřebu tím uspokojit. Pokud k tomu nedojde, může to v člověku vyvolat negativní pocity a nespokojenost. Rozlišujeme potřeby primární a sekundární.

Mezi primární potřeby se řadí potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní (tzn. spojené s funkcemi a celkovou činností lidského těla). Jedná se například o potřebu vzduchu, potravy a tekutin.

K sekundárním potom řadíme potřeby sociální, společenské a psychogenní. Existence těchto potřeb je spojena s člověkem jako tvorem společenským, sociálním a kulturním. Sem patří například potřeba lásky, sounáležitosti a dominance.

Návyky

Návykem se rozumí nějaký opakovaný, ustálený a někdy až úplně zautomatizovaný způsob, kterým člověk jedná v konkrétních situacích. Tento způsob jednání, může být výsledkem výchovy jedince, ale také aktivit, spojených se sebeutvářením každého člověka, v průběhu jeho života. Návyky jsou obvykle chápány pozitivně, ale často se vyskytuje i jejich opak, který s návyky úzce souvisí a to ve formě „zlovyku“, představující nežádoucí postupy a reakce.

Zájmy

Tento zdroj motivace chápeme jako zaměření se člověka na nějakou oblast jevů a předmětů, které mají trvalý charakter. Na základě zájmů můžeme identifikovat charakterové vlastnosti jedince. Tyto vlastnosti potom člověka podněcují k aktivitě v rozvíjení jeho dovedností, schopností a znalostí. Zájmy člověka se vyvíjejí postupně podle toho, jak se vyvíjí jeho osobnost a jaké získává životní a pracovní zkušenosti.

Hodnoty

Každý jedinec má svůj hodnotový systém a hierarchii hodnot, která je unikátní a liší se od ostatních. Tyto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů ale také jejich subjektivní smysl. Základním zdrojem hodnotové perspektivy je u člověka rodina a její blízké okolí. Pro každého je důležité něco jiného a různé skutečnosti pro nás mají vyšší nebo nižší hodnotu. Systém hierarchie hodnot se vyvíjí společně s vývojem osobnostních charakteristik člověka.

Ideály

Určitým modelem nebo vzorem, jenž člověku slouží, jako vodítko jeho jednání, jsou ideály. Na základě ideálů lze charakterizovat typ osobního profilu jedince. Tyto ideály, které jedinec ctí a uznává, mohou mít podobu například životních cílů, týkajících se především osobního života či oblasti pracovní. Vznik ideálů se odvíjí především od působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti – tzn. rodiny a autorit. (Čopíková a kol., 2015)

2.1.5 Demotivující faktory

Existuje také mnoho různých faktorů, které jsou pro zaměstnance demotivující. Tyto faktory mohou mít za následek pokles produktivity pracovníků. Dochází k němu, pokud pracovníci cítí, že nemají kontrolu nad svou prací a nad tím co produkují. Mezi tyto faktory patří například:

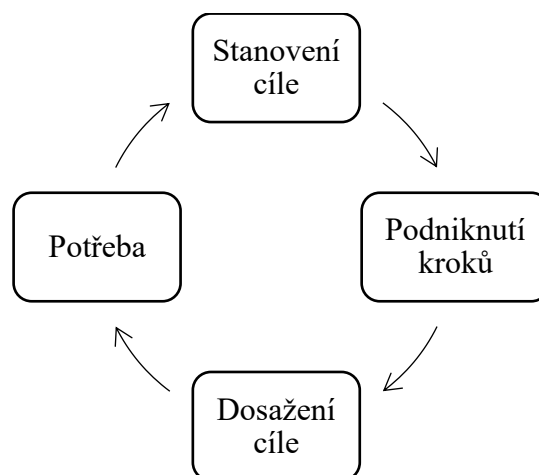
- nedostatečné plánování a množství materiálu – v organizaci je velmi důležité plánovat zásoby tak, aby zabezpečovaly plynulý průběh výroby, ale aby neležely zbytečně a dlouho na skladě jelikož váží finanční prostředky, které by se mohly použít na úhradu jiných vzniklých výdajů;
- časté zpoždování,

- selhání komunikace – celá organizace musí být provázána a fungovat jako celek, proto je nezbytná dobrá komunikace mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci;
- špatně vyškolení mistři – nekvalifikovaní zaměstnanci dosazení na vyšší pozice mohou mít špatný vliv na chod celého útvaru, což vede ke špatným výsledkům;
- přeplněné pracoviště a přepracování,
- nedostupnost pracovního nářadí a zařízení,
- nebezpečné pracovní podmínky. (Osabiya, 2015)

2.1.6 Proces motivace

Model procesu motivace je znázorněn na obrázku 2.2. Tento model zobrazuje skutečnost, že celý proces motivace začíná vědomým, nebo i nevědomým zjištěním potřeby. Tato potřeba je zatím neuspokojena a proto vytváří u člověka potřebu něčeho dosáhnout nebo i získat. Po zjištění potřeby následuje stanovení cílů, o kterých je člověk přesvědčen že mu pomohou potřeby uspokojit. Podnikne tedy patřičné kroky a zvolí takové cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení cílů. Pokud se podaří dosáhnout cíle, potřeba je uspokojena a s vysokou pravděpodobností se v případě výskytu podobné potřeby v budoucnu celý proces a chování člověka zopakuje. Pokud naopak cíle dosaženo není, pak se pravděpodobně tento proces nebude opakovat se stejnými kroky. Ovšem i když jsou potřeby člověka uspokojeny, neustále se objevují nové. (Armstrong, 2009)

Obrázek 2.2 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 109)

2.1.7 Typy motivace

Pokud bychom měli motivaci rozdělit podle nějakého hlediska, tak nejčastějším způsobem rozdělení je dle Herzberg a kol. Podle něj existují dva typy motivace a to vnitřní a vnější.

Vnitřní

Tato motivace bývá také označována jako intrinsická. Jedná se o motivaci, která dle Herzberg vychází z práce samé. K této motivaci dochází tehdy, když lidé mají pocit, že práce, kterou vykonávají je zajímavá, podnětná a důležitá. Také pokud je v práci obsažena pravomoc, odpovědnost a autonomie (volnost konat). Pro člověka je také důležité mít příležitost využívat a také rozvíjet své dovednosti a schopnosti, které mohou přispívat k růstu a postupu v práci.

Vnější

Při vnější, neboli extrinsické motivaci, zde na rozdíl od vnitřní, vystupuje druhý subjekt, který má za úkol člověka motivovat. K této motivaci může docházet prostřednictvím odměn, mezi které se řadí např. zvýšení platu, zaměstnanecké výhody, uznání, pochvala nebo povýšení. Motivací pro člověka ale mohou být také naopak tresty a to např. disciplinární řízení, kritika nebo i odepření platu.

Oba tyto typy motivace jsou v organizaci důležité. Obecně ale platí, že při vnitřní motivaci mají motivátory hlubší a dlouhodobější účinek než při vnější. To ovšem neznamená, že by vnější motivace byla špatná, jen její účinek nemusí být dlouhodobý. Je tomu tak z toho důvodu, že při vnitřní motivaci jsou motivátory součástí jedince a nejsou mu nikterak vnucené z vnějšku. Nejlepší totiž je, kdy je člověk motivován sám od sebe. Tato forma motivace ale není vždy možná, a zaměstnanec potřebuje motivovat také zvnějšku. (Armstrong, 2009)

2.1.8 Teorie motivace

Existuje velké množství různých motivačních teorií, nebo přístupů, které se snaží zkoumat lidské chování a jeho zákonitosti. Na základě výzkumů se potom snaží stanovit to, co lidi motivuje k těm nadprůměrným výkonům a co k výkonům podprůměrným. (Čopíková a kol., 2015)

Nejčastější rozdělení teorií je na:

- a) teorie instrumentality,
- b) teorie zaměřené na obsah,
- c) teorie zaměřené na proces.

a) Teorie instrumentality

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 111), „*Tato teorie se domnívá, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.*“ Slovo „instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud udělá člověk jednu věc, povede to k věci druhé. Ve své nejhrubší podobě tato teorie tvrdí, že důvod proč lidé pracují, jsou pouze peníze a vychází z taylorismu¹.

Teorie instrumentality je založena na určitém principu k přesvědčení lidí. Tento princip spočívá v tom, že když lidé získávají zkušenosti při podnikání kroků za účelem uspokojování svých potřeb, tak vidí, že tyto kroky pomáhají dosáhnout jejich cílů, zatímco jiné už tak úspěšné nejsou. Úspěch potom působí jako pozitivní podnět.

Tato teorie je v dnešní době ještě poměrně široce používána a v některých případech může být i úspěšná. Nevýhodou ale je, že je založena pouze na systému vnější kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. (Armstrong, 2009)

b) Teorie zaměřené na obsah

Čopíková a kol. (2015) popisuje teorie zaměřené na obsah jako takové, které se snaží rozpoznat, co lidi motivuje a na kterých skutečnostech při motivaci nejvíce záleží.

Základem těchto teorií je přesvědčení, že napětí a stav nerovnováhy u člověka způsobují jeho neuspokojené potřeby. Proto je důležité k nastolení rovnováhy rozpoznat cíl, který by tyto potřeby uspokojil a zvolit správný způsob chování, který povede k jeho dosažení. Ne všechny potřeby jsou pro jedince stejně důležité. Jejich důležitost vychází

¹ Jak tvrdí Bedrnová a kol. (2012), podle Taylora je nemožné přimět během dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než obyčejný průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nepřinese značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.

především z prostředí člověka, jeho výchovy a dosavadním stylu života. Proto některé potřeby mohou vyvolávat silnější úsilí k dosažení cíle na rozdíl od jiných. (Armstrong, 2009)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie je jednou z nejznámějších motivačních teorií. Ačkoli byla tato teorie často zpochybňována kvůli své obecnosti, zkušenosti prokázaly, že je velmi cenná a může ovlivnit účinnost motivačních procesů.

Její podstatou je vymezení hlavních potřeb člověka, jako zdrojů základních motivů jeho chování. Potřeby jsou rozděleny na několik stupňů viz obrázek 2.3.

Obrázek 2.3 - Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj:vlastní zpracování dle Dvořáková (2012, s. 225 a 226)

1. stupeň - představuje fyziologické potřeby, bez kterých by člověk nemohl existovat, jsou stabilní a jejich uspokojení není příliš obtížné. Řadíme sem například hlad, žízeň, spánek nebo bydlení;
2. stupeň - je potřeba jistoty a bezpečí, které mohou být fyzického ale také ekonomického charakteru. Tyto potřeby mají v současné době velký význam, jedná se o zajištění pocitu ekonomického bezpečí pro zaměstnance ale i jeho rodinu při možném ohrožení v období ekonomických a sociálních stagnací;

3. stupeň – sociální potřeby které závisí především na vztahu a kontaktech s okolím. Jejich realizace probíhá v oblasti mezilidských vztahů. Požadavky na jejich kvalitu se zejména u těch kulturně a odborně vyspělých zvyšují. V současnosti stoupá potřeba věnovat jim stále větší pozornost protože deficity vznikající v této oblasti mohou vést ke frustraci;
4. stupeň – potřeba uznání a úcty jsou důležité především pro zaměstnance s vysokými ambicemi a schopnostmi sebeprosazování. Patří sem například status, prestiž nebo sebeúcta;
5. stupeň – na vrcholu potřeb je podle Maslowa potřeba seberealizace, tzn. rozvoj osobních vloh, pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivňovat utváření svého života a okolí.

Smysl těchto úrovní je v tom, že potřeba vyššího stupně může vstoupit do vědomí člověka pouze vždy až v případě, jsou-li plně uspokojené všechny předcházející stupně. (Dvořáková, 2012)

McGregorova teorie X a Y

Americký profesor Douglas Murray McGregor, se ve své vědecké práci orientoval na lidskou stránku manažerské práce. Pomocí této teorie rozdělil manažery do dvou skupin, podle toho, jaký mají pohled na své zaměstnance a tona:

- teorii X – sem zařadil manažery, kteří se domnívají, že lidé pracují jen pro peníze, že pracují neradi a snaží se práci vyhýbat. Z tohoto důvodu je nutné tyto zaměstnance do práce nutit pod nějakou hrozbou. Podle teorie X se zaměstnanci záměrně vyhýbají odpovědnosti, jsou pasivní, chtějí být řízeni a nejdůležitější jsou pro ně jistoty. Často sebrání změnám, a jediné co je zajímá, je jen jejich vlastní blaho;
- teorii Y – na rozdíl od teorie X, tato teorie předpokládá, že zaměstnanci pracují proto, že je to pro ně přirozené a pracují rádi. Rádi se řídí a kontrolují sami. Jsou velmi aktivní a nemají rádi práci pod nátlakem. Odpovědnost přijímají bez problémů a v práci jsou kreativní a důvtipní. (Čopíková a kol., 2015)

Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Společně s Maslowovou teorií patří Herzbergova k těm nejznámějším teoriím motivace. Na rozdíl od Maslowa rozdělil faktory ovlivňující motivaci pouze do dvou skupin:

1. Faktory hygieny (dissatisfactory) – zde se řadí peníze, politika a řízení organizace, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Jejich špatný stav, nebo absence vede k nespokojenosti, ale i pokud jsou v dobrém stavu, nevstupují do procesu motivace. Podle Herzberg totiž nemají na aktivitu zaměstnance přímý vliv. Pokud ovšem mají nedostatky a vzniká nespokojenost, mohou být částečně nahrazeny jiným intenzivnějším působením motivátorů (dobré vedení a vztahy). V rozhodující míře je totiž stav a působení hygienických faktorů ovlivněno právě vedením organizace.
2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) – tyto motivátory tvoří výkon, dosažení úspěchu a uznání, obsah práce, odpovědnost, kariérní vzestup a možnost rozvoje. Pokud jsou pozitivně laděny a působí, představují nejúčinnější složku motivace. Jelikož ovlivňují pracovní spokojenost, vedou ke zvýšení výkonu člověka a jsou za něj odpovědné.

Toto členění je ale v odborné literatuře velmi často diskutováno a také zpochybňováno. V praxi lze totiž doložit, že za určitou motivaci mohou faktory, které působí v jedné skupině stejně tak jako v té druhé. Jako příklad je uváděn například vliv mzdy. Podle Herzberg patří mezi hygienické faktory, které na motivaci nemají přímý vliv. Průzkumy ale dokazují, že mzda je motivátorem pro mnoho lidí protože je to forma odměňování a slouží jako podnět k výkonu. (Dvořáková, 2012)

Alderferova teorie motivace (ERG teorie)

Teorie, která je pojmenována podle amerického psychologa Clayтона Alderfera, je velmi podobná Maslowově. Rozdíl je ale v tom, že Alderfer potřeby rozdělil pouze do tří skupin, jak můžeme vidět na obrázku 2.4.

Obrázek 2.4 - Alderferova teorie motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Čopíková a kol. (2015, s. 57)

Tyto tři skupiny představuje zkratka ERG:

E – existence - jsou to potřeby spojené s materiálním zabezpečením člověka a jeho fyziologickými potřebami, tzn. existenční;

R – relatedness – jedná se o potřeby vztahové a řadí se sem všechny vztahy s lidmi, s kterými jsme v kontaktu;

G – growth – růstové se týkají rozvoje potenciálu.

Zásadní rozdíl mezi teoriemi Maslowa a Alderfer je ale podle Čopíková a kol. (2015, s. 57) ten, „že podle Alderfer sice uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb jejich význam klesá, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje, přičemž ve stejném čase může aktivně působit více skupin potřeb.“

McClellandova motivační teorie

Autorem této motivace je americký psycholog, který zkoumal sociologicko-ekonomické vlivy na jednání jedince. Jeho teorie je známá jako teorie tří potřeb, nebo také jako teorie naučených potřeb. Podle předmětné teorie se potřeby ubírají třemi směry. Jejich rozdělení je následující:

1. snaha něčeho dosáhnout – tito lidé chtějí být úspěšní. Osobnosti, u kterých tato potřeba dominuje, mají často sklon k exhibicionismu, avšak v pozitivním slova smyslu. Mají tendenci se vyhýbat riziku, pokud není přiměřeně vyvážené úrovní zisku. Také se vyhýbají účasti na aktivitách, kde je velmi vysoká pravděpodobnost neúspěchu;
2. potřeba někam patřit - tento směr se týká mezilidských vztahů. Jedinec vyhledává takové vztahy, které mu uspokojují potřebu „někam patřit“, tzn. vztahy vyvážené a harmonické. Pro tyto lidi je důležitější souhlas, než uznání a jsou velmi přizpůsobiví;
3. potřeba moci – pokud jedinec získá moc, využívá ji dvěma směry. Prvním z nich je, že může pomocí ní ovládat jiné lidi a v druhém směru mu může využívání moci umožnit dosažení cílů. (Čopíková a kol., 2015)

c) Teorie zaměřené na proces

Na rozdíl od obsahových teorií, kde hlavní roli hrály neuspokojené potřeby, tyto teorie jsou zaměřené na proces. Popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Někdy se pro ně používá termín kognitivní teorie, jelikož se zabývají také tím, jak lidé vnímají prostředí, ve kterém pracují a jak je interpretují a chápou. Pro manažery mohou být tyto teorie mnohem užitečnější než teorie potřeb. Poskytují totiž realističtější vodítko pro metody motivování zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

Patří zde tyto teorie:

Teorie expektance

Autorem této teorie je V. H. Vroom (1964). Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, tzn. jako prostředek nebo nástroj k dosažení něčeho, co má pro člověka významnou hodnotu. Klíčovou roli mají v teorii expektance dva základní pojmy a to expektance a valence. (Bedrnová a kol., 2012)

Síla očekávání může být založena na zkušenostech, které člověk doposud získal. Může se ale stát, že se jedinci dostanou do nových, situací jako jsou změna zaměstnání, pracovních podmínek nebo změna systému odměňování. V těchto situacích dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem a může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná jen tehdy, pokud

mezi výkonem a výsledkem existuje jasný, vnímaný a použitelný vztah. A také zároveň pokud je výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong, 2009)

Pro tuto teorii existuje také její formální vyjádření, viz následující rovnice:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde M = úroveň motivace,

V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání člověka, je to očekávané uspokojení, k němuž díky motivaci pracovní jednání povede,

E = expektance, subjektivní pravděpodobnost že určité pracovní jednání opravdu povede k výsledku, který je očekáván. (Bedrnová a kol., 2012)

Adamsova teorie spravedlnosti

Základem této koncepce je sociální srovnávání, což je člověku pracujícím více spolupracovníky vlastní. Automaticky si srovnává svůj vklad do práce (myšleno intenzitou pracovního vypětí, náročností práce a mírou odpovědnosti), se vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Předmětem srovnávání je potom mnoho efektů, například finanční ohodnocení, nebo uznání a přízeň nadřízeného. Může sem patřit také kvalita pracovního prostředí, možnost postupu a zvyšování své kvalifikace. Pokud pracovník bude mít pocit, že vklady a efekty jsou v nerovnováze, dostavuje se tendence (motivace) nerovnováhu odstranit.

$$\frac{\text{Dávám}}{\text{Dostávám}} = \frac{\text{Dávají}}{\text{Dostávají}}$$

Tato teorie představuje pro manažery jistou „výstrahu“. Každý manažer by měl pečlivě a průběžně sledovat výkonnost všech podřízených a nedopustit situaci, kdy jednotlivec dlouhodobě nedává do své práce tolik jako ostatní, když je úroveň odměny pro všechny stejná. Jeho nečinnost potom může vést k ohrožení celé pracovní skupiny. Pro ostatní pracovníky to totiž může být nespravedlivé a postupem času své úsilí sníží cíleně také. Nechtějí totiž tolerovat parazitování některých členů a snížená motivace potom vede k ohrožení pracovních cílů celé skupiny. (Bedrnová a kol., 2012)

Teorie cíle

Podle této teorie jsou motivace a výkon vyšší, když jsou jednotlivcům stanoveny specifické a konkrétní cíle. Dále pokud jsou tyto cíle náročné ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Velmi důležitá je participace jedinců na samotném stanovování cílů, protože je to nástroj k získání souhlasu pro stanovení cílů vyšších. Náročné cíle musí být pečlivě projednány a odsouhlaseny. A nejdůležitější pro udržení motivace je zpětná vazba. Řízení podle cílů už není v současné době moc často používaná teorie, jelikož měla sklon k byrokracii a přespříliš zdůrazňovala kvantitativní cíle.

2.2 Zaměstnanecké benefity

Odměňování zaměstnanců za jejich vykonanou práci se řadí mezi jednu z nejdůležitějších oblastí, co se řízení lidských zdrojů týče. Je to velmi složitá záležitost a proto je nutné aby v každé organizaci byl efektivní, jasný a spravedlivý systém odměňování. Tento systém musí být přijatelný pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Jedná se o velmi účinný nástroj při tvorbě harmonických vztahů uvnitř organizace a dobré atmosféry na pracovištích.

Zaměstnavatel své zaměstnance může odměňovat různými způsoby, protože existuje velká škála možností. Odměňování můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to na hmotné a nehmotné formy odměňování. Položky jednotlivých skupin jsou znázorněny v následující tabulce 3.1. (Horváthová a Čopíková, 2014)

Tabulka 2.1 – Rozdělení forem odměňování

Hmotné odměny	Nehmotné odměny
Mzda/plat	Uznání
Příplatky	Povýšení a rozvoj
Prémie, bonusy	Dobré pracovní podmínky
Zaměstnanecké výhody	Dobré vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová a Čopíková (2014)

Jak už bylo řečeno, forem odměňování existuje velké množství, tato část práce se ale bude týkat především zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů.

2.2.1 Definice

Jak tvrdí Armstrong (2009, s. 382), „zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.“

Podle Dvořáková (2012, s.325) jsou benefity „prostředkem získávání, stabilizace a pracovní motivace.“

Na rozdíl od odměn, které pracovník dostává za odpracovanou dobu, výkon či schopnosti, jsou tyto zaměstnanecké výhody poskytovány zpravidla pouze za to, že je

pracovník u zaměstnavatele v pracovním poměru a je součástí organizace. (Čopíková a kol., 2015)

Zaměstnanecké benefity mohou odpovídat dokonce až jedné třetině nákladů vynaložených na základní mzdy/platy. Proto musejí být opravdu pečlivě plánovány ale také potom dále řízeny. (Armstrong, 2009)

2.2.2 Historie benefitů

Jak uvádí Milkowich a Boudreau (1993), zaměstnanecké benefity vznikly v USA, kdy byl během 2. světové války velký nedostatek pracovních sil. A jelikož bylo zakázáno zvyšovat pracovníkům platy, hledaly organizace jiný způsob jak přilákat a udržet si schopné zaměstnance. Začaly jim hradit účty u lékaře, podíleli se na poskytování stravy prostřednictvím příspěvků v závodních jídelnách apod.

Co se týče České republiky, tak za předchůdce dnešní společenské zodpovědnosti firem je považován Tomáš Baťa. Tento úspěšný podnikatel si uvědomil důležitost zaměstnanců pro jeho podnik, a proto se snažil jim poskytnout co nejlepší péči. Vystavěl tzv. „baťovské domky“ pro rodiny svých zaměstnanců, typické svou červenou barvou. Protože byl Tomáš Baťa starostou Zlína (1923-1932) město i továrna se rozvíjely jako jeden celek. Ve spolupráci s městem proběhla výstavba škol a komplexů s tělocvičnami a bazény. V r. 1925 byla založena Baťova škola práce pro mladé muže, která později r. 1929 sloužila také i pro ženy. Byly postaveny internáty, Baťova nemocnice či evangelický kostel. Věřil totiž, že když je zaměstnanec motivován a spokojen ve své práci, odvádí lepší výkon, upevňuje se jeho vztah k podniku a zvyšuje se produktivita celé organizace. (Bajer, 2008)

2.2.3 Důvody a cíle poskytování benefitů

Poskytování různých benefitů vede ke zvýšení motivace zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Důvodem poskytování je ale také především rostoucí nedostatek vysoce kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců pro organizaci. Právě touto cestou se organizace snaží nové zaměstnance nalákat a získat pomocí různých zaměstnaneckých výhod, které jsou nad rámec mzdy nebo platu. Pokud se uchazeč o pracovní pozici rozhoduje mezi více pracovními nabídkami, může právě balíček zaměstnaneckých výhod ovlivnit jeho konečné rozhodnutí. Tímto se stává organizace konkurenceschopnější na trhu práce.

Pomocí těchto výhod lze ovlivnit například tyto faktory:

- snížení fluktuace²,
- snížení pracovní neschopnosti,
- větší ochotu k výkonu práce,
- zvýšení spokojenosti na pracovišti,
- větší sounáležitost s ostatními zaměstnanci ale také s celou organizací.

Pro poskytování zaměstnaneckých benefitů se musí vytvořit strategie, která bude udávat směr, kterým se management organizace bude ubírat. Ze strategie se potom formuluje politika benefitů, která se týká především:

- typů zaměstnaneckých výhod,
- velikosti a rozsahu škály výhod,
- celkových nákladů v poměru k nákladům vynaloženým na základní mzdy/platy,
- uplatnění flexibilních zaměstnaneckých výhod.

Cílem této politiky je především vytvořit pro zaměstnance zajímavý a také konkurenceschopný odměňovací systém, který organizaci pomůže získat a udržet si kvalifikované zaměstnance. Tento systém má také za cíl omezit nespokojenost a s ní spojenou fluktuaci zaměstnanců, přispívat tak ke zlepšování vztahů na pracovišti, uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tímto způsobem nepřímo podporovat jejich výkonnost.

Tato forma odměňování má ale také svá úskalí. Některé benefity nemají pro zaměstnance přímý motivační význam, protože jsou chápány jako něco, co by v organizaci mělo být automaticky poskytováno a nepovažují je za nadstandardní péči. Kamenem úrazu může být také špatně zvolený systém poskytování, protože pokud jsou benefity poskytovány plošným (fixním) systémem, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Jejich poskytování je potom méně efektivní a mohou podněcovat nespokojenost. Dále je při poskytování benefitů také velmi důležité aby vycházely z potřeb dané organizace, protože pokud jsou poskytovány pouze na základě srovnávání s jinými organizacemi, nebo pod tlakem poradenských firem, mohou být v konečném výsledku neefektivní. (Horváthová a Čopíková, 2014)

²Rozsypalová (2014) tvrdí, že fluktuace je odchod zaměstnance z organizace, a to bez ohledu na to, jestli jeho místo bude později obsazeno.

Dříve bylo poskytování zaměstnaneckých benefitů spíše záležitostí velkých, či až nadnárodních organizací. V současné době se ale situace mění a benefity začínají zavádět i malé a střední podniky. Podle průzkumu jsou volnočasové benefity v České republice poskytovány až 30 % organizací, které mají méně než 50 zaměstnanců. (Stanický, 2017)

2.2.4 Členění

Zaměstnanecké benefity jsou velmi různorodé a tvoří pestrý okruh statků a služeb, které se poskytují různými způsoby, různým skupinám zaměstnanců a s různými daňovými dopady. Můžeme je členit ze dvou základních hledisek.

Z věcného hlediska benefity členíme do tří skupin, a to na:

- výhody, které mají vztah k práci - sem se řadí například příspěvek na stravování, zajištění dopravy, příspěvek na dopravu nebo občerstvení na pracovišti;
- pracovní pomůcky a hmotné vybavení - tyto statky a služby jsou určeny pro osobní potřebu zaměstnance a často jsou poskytovány na základě jeho postavení v organizaci, patří sem notebook, osobní automobil nebo příspěvek na odívání;
- výhody osobní a sociální povahy – tato skupina zahrnuje například nadstandardní zdravotní péče pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (lázně, vitamíny, očkování), péče o děti nebo příspěvek na dovolenou a různé kulturní nebo sportovní aktivity. Zaměstnavatel může také poskytovat finanční výpomoc formou zvýhodněného úvěru či nabídkou vlastních výrobků a služeb za zvýhodněné ceny. (Horváthová a Čopíková, 2014)

Z hlediska daňového mohou nastat tyto tři situace:

- výhoda je daňově uznatelný náklad a také je osvobozena od daně z příjmu F. O. ze závislé činnosti;
- výhoda daňově uznatelná není, ale je osvobozena od daně z příjmu F. O. ze závislé činnosti;
- výhoda není daňově uznatelná, ani není osvobozena od daně z příjmu F. O. ze závislé činnosti. (Čopíková a kol., 2015)

Z hlediska formy příjmů na straně zaměstnance můžeme benefity rozdělit na:

- peněžní – jedná se o formu benefitu kdy zaměstnanec obdrží přímo určitou finanční částku nebo peněžní poukázku;
- nepeněžní – v tomto případě se finanční hodnota benefitů většinou nedá přímo určit, ale pro zaměstnance mají velkou hodnotu.(Masiariková, 2013)

Z hlediska způsobu, kterým jsou benefity poskytovány,se člení na:

- plošný (fixní) systém - tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu několik základních benefitů které jsou stejné pro všechny zaměstnance. Ti se potom sami rozhodnou, které benefity budou využívat a které nikoli. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel do něj investuje značnou částku peněz a přitom některé benefity zůstávají nevyužity;
- flexibilní (pružný) neboli Cafeteria systém - tomuto systému se budeme detailněji věnovat v následující kapitole 3.4.1;
- kombinací plošného a flexibilního.

2.2.4.1 Cafeteria systém

Horváthová a Čopíková (2014, s. 147)tvrdí, že „*Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod, kdy je zaměstnanci přiřazen určitý objem bodů nebo virtuálních peněz, za něž během daného období čerpají dle svého přání výhody z širší nabídky.*“

Tento druh systému je velmi pružný a přizpůsobuje se zaměstnancům na míru. V mnoha organizacích nabízí zaměstnavatelé svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Protože je ale obtížné určit optimální „balíček“ benefitů, který by vyhovoval všem zaměstnancům, nabízí organizace možnost sestavení si svého vlastního „balíčku“. Každý zaměstnanec si podle svých potřeb a momentální situace, vybere takové benefity, které jsou pro něj nejlepší a nejvýhodnější.Každá výhoda je různě bodově ohodnocena. Zaměstnanci je proto stanoven limit bodů, nebo virtuálních peněz, do jehož výše může benefity čerpat.

V dnešní době by měl systém výhod také nabízet pestrou nabídku atraktivních služeb a volnočasových aktivit. Z tohoto důvodu mohou být v organizaci kromě Cafeteria systému zavedeny tzv. „předplacené benefiční karty“, které umožňují čerpat benefity v oblasti volnočasových aktivit. Někdy se tyto karty využívají při odměňování zaměstnanců za nadstandardní výkony nebo loajalitu vůči organizaci.

Tento systém má mnoho výhod ale také určité nevýhody, které jsou uvedeny v následující tabulce 3.2.

Tabulka 2.2 – Výhody a nevýhody Cafeteria systému

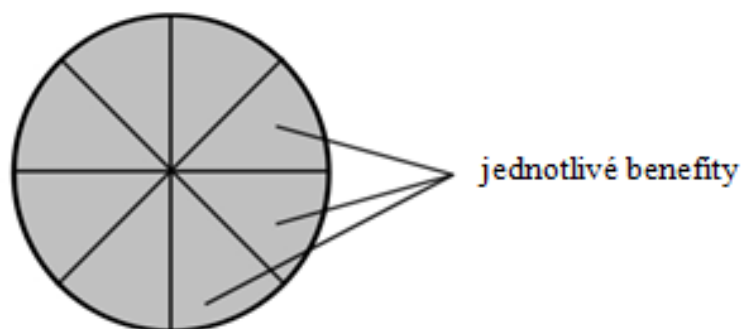
Výhody	Nevýhody
Flexibilita	Vyšší prvotní investice
Zvýšení pracovní spokojenosti	Administrativní náročnost
Zvýšení konkurenceschopnosti	Nutnost pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců
Ušetření nákladů	Nutnost sledování konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová a Čopíková (2014)

Cafeteria systém má několik variant, a záleží na zaměstnavateli, kterou variantu si pro svou organizaci a zaměstnance zvolí.

1. **Systém „bufetu“**—v této variantě je určen výčet zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec si může vybrat ty, které mu vyhovují, ovšem do výše svého zaměstnaneckého účtu.

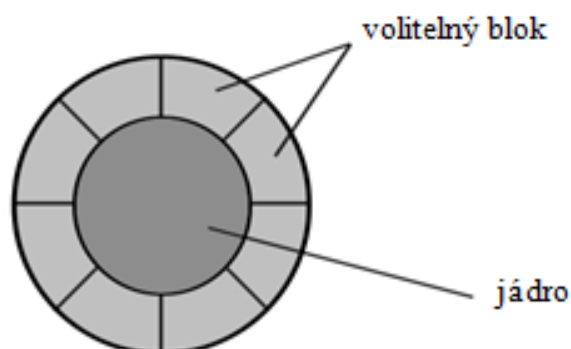
Obrázek 2.5—Systém „bufetu“



Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014, s. 149)

2. **Systém „jádra“** – je případ varianty, kdy existuje určité pevné jádro výhod, které je stejné pro všechny zaměstnance a ostatní výhody si může zaměstnanec navolit dle sebe. Opět ale pouze do výše limitu udělených bodů.

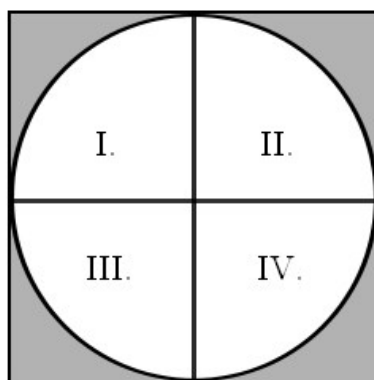
Obrázek 2.6 – Systém „jádra“



Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014, s. 149)

3. Poslední variantou je tzv. **systém „bloků“**—v tomto systému se zaměstnanci rozdělují do jednotlivých kategorií podle pohlaví či věku a pro jednotlivé kategorie je potom tvořena nabídka zaměstnaneckých benefitů.

Obrázek 2.7 – Systém „bloků“



Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014, s. 149)

Co se týče administrativní stránky poskytování zaměstnaneckých benefitů, některé organizace tuto činnost přenechávají zčásti nebo úplně na specializovaných firmách. Avšak výběr benefitů a stanovení výše rozpočtu je už záležitostí organizace. Pro zavádění systému výhod existuje několik variant jako například: peněžní poukázky, předplacené karty nebo internetové aplikace.(Horváthová a Čopíková, 2014)

2.2.5 Typy zaměstnaneckých benefitů

V této části teorie se již přesuneme k uvedení několika konkrétních zaměstnaneckých výhod, které v dnešní době patří k těm nejoblíbenějším. Použijeme zde rozdělení podle formy příjmu na straně zaměstnance.

2.2.5.1 Peněžní

Tento typ benefitů je v organizacích nejčastěji používán, ale nejedná se pouze o peníze jako takové. Jak tvrdí Armstrong (2009, s. 112), podle Herzbergovadvoufaktorového modelu „peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem, i když nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci.“

Proto organizace nabízí svým zaměstnancům různé formy peněžní odměny, například v podobě poukázek nebo různých věcí, které zaměstnanci ušetří peníze.

Řadí se sem například následující benefity:

- příspěvek na stravování,
- vzdělávání,
- 13. plat,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- příspěvek na rekreaci,
- finanční pomoc zaměstnancům,
- služební automobil k soukromým účelům.

Příspěvek na stravování

Tato forma výhody patří mezi ty nejčastější, které jsou v dnešní době zaměstnancům poskytovány a to prostřednictvím stravenek. Jejich nominální hodnota není nijak omezena, záleží na rozhodnutí zaměstnavatele a některé organizace také mohou poskytovat stravenky svým zaměstnancům bezplatně. Podmínkou použití stravenky je zakoupení hlavního jídla ve veřejném stravovacím zařízení. Velmi často ji ale zaměstnanec nepoužije přímo k zakoupení obědu, ale třeba na zaplacení nákupu v obchodech s potravinami a supermarketech. (Macháček, 2010)

„Podle ustanovení §236 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“ (Macháček, 2010, s. 39)

V tomto ustanovení se nedává zaměstnavatelům za povinnost zajistit stravování svým pracovníkům, ale mají povinnost stravování umožnit. (Macháček, 2010)

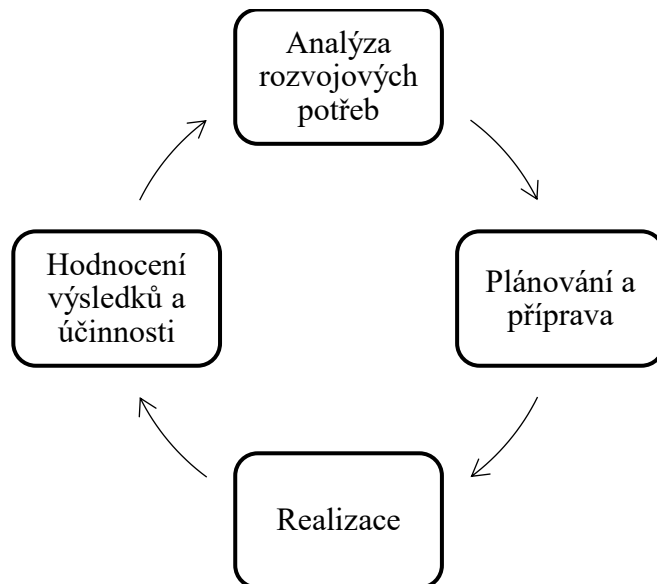
Vzdělávání a rozvoj

Tento benefit se řadí mezi významné motivační prvky, které jsou pro zaměstnance velmi atraktivní a v tuzemsku patří mezi ty nejoblíbenější. Poskytován může být buď vybraným zaměstnancům, skupinám nebo všem. (Macháček, 2013)

Jak tvrdí Bedrnová a kol. (2012, s. 192), vzdělávání je „proces zaměřený na získání pozitivních postojů k procesu učení se a zároveň širších, obecněji zaměřených vědomostí a dovedností, které lze využít v širokém spektru činností, a to v pracovním i osobním životě jedince.“

Rozvoj už je zaměřen obecněji a počítá se při něm s určitým časovým výhledem. Je podporován především z důvodu snahy o zvýšení efektivity organizace a zaujímá významné místo v personálním managementu. Fáze rozvojového cyklu zachycuje následující obrázek 3.4.

Obrázek 2.8 – Fáze rozvojového cyklu



Zdroj: Bedrnová a kol. (2012, s. 193)

Do péče zaměstnavatele o rozvoj zaměstnanců se podle §227 až 235 ZP zahrnuje především:

- a) zaškolení a zaučení – zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přichází do organizace bez kvalifikace, ale také toho,

který přechází na nové pracoviště. Tato činnost je považována na straně zaměstnance za výkon práce, tudíž mu za něj přísluší mzda/plat. Náklady, které jsou se zaškolením a zaučením spojeny, hradí zaměstnavatel;

- b) odborná praxe absolventů škol – jedná se o zaměstnance, kteří vstupují do zaměstnání na práci, která odpovídá jejich kvalifikaci, pod podmínkou že celková doba jeho odborné praxe nedosáhla dvou let po jeho úspěšném ukončení studia. Zaměstnavatelé jsou také povinni zabezpečit odbornou praxi pro absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol, aby získali potřebné praktické zkušenosti a dovednosti;
- c) prohlubování kvalifikace – jedná se o průběžné doplňování a udržování kvalifikace zaměstnance, kdy se nemění podstata jeho práce. Tato forma vzdělávání je nezbytná, jelikož umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Prohlubování kvalifikace je považováno dle ZP za výkon práce a náklady hradí zaměstnavatel;
- d) zvyšování kvalifikace – v tomto případě se jedná o zvýšení kvalifikace spojené s novou funkcí, pro kterou zaměstnanec dosud dostatečnou kvalifikaci neměl. Na rozdíl od prohlubování, je zvyšování kvalifikace považováno za překážku v práci, nikoliv za výkon. Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy, ve výši průměrného výdělku.

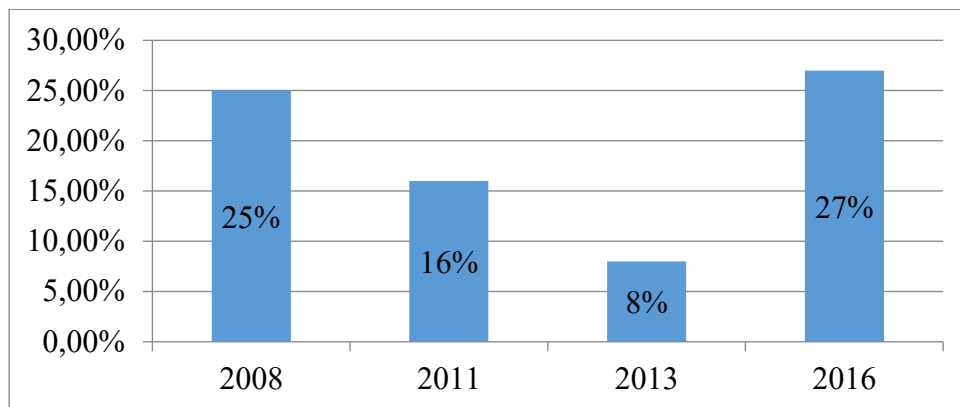
Do vzdělávání se také řadí rekvalifikace, kdy dochází k získání nové kvalifikace a zvýšení nebo prohloubení dosavadní, včetně jejího udržování. Při určování obsahu a rozsahu se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, zkušeností a schopností osoby, která má být vzdělávána. (Macháček, 2013)

13. plat

13. plat znamená, že je zaměstnanci vyplacen jeden plat/mzda navíc. Může být vyplácen zaměstnancům buď na základě nároku, který je ujednán v kolektivní smlouvě nebo z dobré vůle zaměstnavatele. V obou případech je účelem odměnit pracovníky za dobře vykonanou práci a tímto je i dále motivovat. Ve většině případů bývá vyplácen na konci roku společně s 12. platem.

Vývoj poskytování 13. platu během několika minulých let, je zachycen na následujícím grafu 3.1.

Graf 2.1 – Procentuální počet zaměstnanců, kteří dostávají 13.plat



Zdroj: vlastní zpracování dle Doskočilová (2016)

Příspěvek na penzijní a životní připojištění

Ne všechny zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají hned. Zaměstnavatelé mohou nabízet svým pracovníkům příspěvek na životní a penzijní připojištění. Jedná se o investici do budoucna, jejíž výhodou je, že pokud by tuto částku měl dostat zaměstnanec jako bonus ke své mzdě, musel by z ní odvést daň z příjmu a také by byly strženy zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Pokud totiž tato částka nepřesáhne 50 000 Kč/rok, nepodléhá zdanění. (Kleinová, 2017)

Příspěvek na rekreaci

Jedná se o velmi často poskytovanou výhodu, kdy zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na různé kulturní nebo sportovní akce. Zaměstnavatel tyto položky hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, z čistého zisku (po zdanění) nebo v některých případech i na vrub nedaňových nákladů. Můžeme sem zařadit například:

- zakoupení vstupenek na kulturní pořady,
- zakoupení permanentek do sportovních zařízení,
- úhrada rekreace zaměstnance cestovní kanceláři,
- zakoupení permanentek do divadla,
- poskytnutí poukázek na nákup zdravotnického zboží. (Macháček, 2010)

Finanční pomoc zaměstnancům

Pokud se zaměstnanec ocitne ve finanční nouzi, existuje možnost požádat o pomoc svého zaměstnavatele. Ten mu může poskytnout návratnou peněžitou půjčku. Půjčka může být buď úročná, nebo třeba na základě dobrý vztahů i bez úroků. Při uzavírání smlouvy se strany řídí občanským zákoníkem podle §657 a §658 ObčZ.

Mezi hlavní znaky půjčky patří:

- přenechání peněz dlužníkovi (v tomto případě zaměstnanci) ze strany věřitele (zaměstnavatele),
- závazek dlužníka vrátit vypůjčenou částku,
- závazek dlužníka k platbě úroků, pokud jsou sjednány ve smlouvě.

Služební automobil k soukromým účelům

Pro toto vozidlo se velmi často používá označení „manažerské“ vozidlo, protože jeho poskytování se většinou týká vyšších pracovních pozic. Toto vozidlo může poskytnout svému zaměstnanci každý zaměstnavatel, ať už se jedná o P. O. nebo o podnikatele (F. O.). Také lze poskytnout jakýkoliv druh motorového vozidla – osobní automobil, dodávkový, nákladní nebo i motocykl. Vozidlo musí být zahrnuté v obchodním majetku organizace, nebo najaté formou leasingu resp. zapůjčené z půjčovny. Zaměstnanec toto vozidlo používá k soukromým účelům na základě smluvního vztahu uzavřeného se zaměstnavatelem. O tom, jak bude zaměstnanec služební vozidlo využívat, se rozhoduje sám, jelikož není potřeba žádného svolení zaměstnavatele a míra využití není nijak omezena.

2.2.5.2 Nepeněžní

Vedle peněžních benefitů jsou zaměstnavateli poskytovány také nepeněžní výhody. Tato forma výhod je mezi zaměstnanci velmi oblíbená a má pro ně velkou hodnotu. Co se ale týče jejich finanční hodnoty, je velmi obtížné, ne-li přímo nemožné ji přesně vyjádřit.

Mezi nepeněžní benefity patří např.:

- dovolená,

- pružná pracovní doba,
- homeoffice,
- notebook,
- mobilní telefon.

Dovolená

Dovolená podle §213 odst. 1 ZP, činí nejméně čtyři týdny v kalendářním roce. Zaměstnavatelé ale mohou prostřednictvím směrnice nebo kolektivní smlouvy, poskytovat dny dovolené navíc. Většinou to bývá pět týdnů dovolené nebo alespoň tři placené dny zdravotního volna. Velmi často jsou zaměstnanci ochotni přijmout i nižší mzdové odhodnocení, pokud je možnost pracovního volna navíc.

Pružná pracovní doba

Tato výhoda je velmi často nabízena a takových pracovních pozicích, které lze začít vykonávat téměř kdykoliv. Nejčastěji se jedná například o pozice v oblasti IT, personalistiky nebo ekonomického či obchodního úseku. Pro zaměstnance, kteří pracují na směny, není tento typ výhody vhodný. Zaměstnavatel si většinou se zaměstnancem určí dobu, kdy jeho přítomnost v organizaci vyžaduje kvůli schůzkám nebo různému školení. Mimo tuto dobu může zaměstnanec být mimo pracoviště. Tuto výhodu většinou ocení zaměstnanci, kteří pečují o malé děti.

Homeoffice

Jedná se o ještě volnější formu pracovní doby, která je založena na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Může být pouze částečná, nebo i úplně vykonávána z domova. Tento typ zaměstnání není ale vhodný pro všechny pracovní pozice. (Hauzarová, 2017)

2.3 Sociologický průzkum

Tato kapitola je věnována sociologickému průzkumu a jsou v ní popsány jednotlivé fáze výzkumného procesu, druhy výzkumu a metody získávání dat.

2.3.1 Fáze procesu

Při organizaci výzkumu je důležité zajistit všechny výzkumné činnosti a jejich návaznost. Tyto činnosti se rozdělují do jednotlivých uzavřených etap. Každá etapa má svůj specifický cíl.

1. Přípravná etapa

Tato etapa je nejdůležitější z celého procesu. Pokud přípravnou fázi podceníme, může dojít k závažným chybám, které už v následujících etapách nelze napravit. Přípravná etapa zahrnuje: definování cíle, specifikaci zkoumaného problému, hlubší seznámení s problémem a také projektovou přípravu, kdy se tvoří dokument s cíli, obsahem, zvoleným způsobem zkoumání a časový program.

2. Realizační etapa

Činnosti v této etapě ovlivňují kvalitu dat. Dochází k terénnímu sběru dat pomocí výzkumných technik a jejich průběžné kontrole.

3. Vyhodnocovací etapa

V případě zvolení kvalitativního výzkumu je zpracování záležitostí kvalitativní analýzy a u kvantitativního je potřeba udělat statistickou analýzu. Závěrečná zpráva nebo odborný článek je dokumentem, ve kterém najdeme výsledky výzkumu, použité metody a návrhy na opatření.

2.3.2 Druhy výzkumu

Kvantitativní výzkum

S tímto typem výzkumu se zpravidla spojuje obecná představa o sociologickém průzkumu. Lze jej realizovat, pokud jde o jevy, které jsou již do určité míry poznány. Jen tak je možné potom stanovit prvky, vazby mezi nimi a sestavit model, který bude odpovídat skutečnosti. Měření skutečností, které jsou velmi odlišné a jejich následné poměřování mezi sebou, jde, jen pokud jsou kvality převedeny na úplně homogenní třídu jevů. Je spojen s měřením a kvantifikací a stanovuje úroveň dvou následujících dimenzí:

- Rozsah výskytu, četnost zastoupení – jde o počet nebo podíl sociálních objektů, u kterých se vyskytuje sledovaná skutečnost (může se jednat o část

národa, pracovníků v podniku, studentů apod.) nebo o výskyt daného jevu v čase (frekvence hodnocení, četost četby časopisu, nebo opakování nákupu zboží)

- Intenzita jako mohutnost nebo síla jednotlivých složek zkoumaného jevu (např. výše příjmu, míra spokojenosti, úroveň výkonové motivace)

Kvalitativní výzkum

Úkolem tohoto výzkumu je odhalit, jaký je obsah nějakého jevu, dosud neznámé skutečnosti. Snaží se jev zachytit v jeho jedinečnosti, autentické podobě a hlouběji mu porozumět. Cílem výzkumu není změření jednotlivých parametrů ukazatelů, ale vytváření úplného popisu nebo logické konstrukce celku sledovaného jevu.

2.3.3 Získávání dat

Pozorování

Pozorováním lze zjistit pouze vnější projevy člověka, prostředí, v němž se pohybuje a případně bezprostřední důsledky chování. Jen v minimální míře, nebo vůbec, lze pozorovat myšlení člověka, prožívání a motivaci. Pozorováním zjišťujeme jen malou část toho, co je nutné zjistit.

Dotazování

Na rozdíl od pozorování, dotazování nám poskytuje velké množství informací o vnitřním světě jedince, o jeho postojích, názorech i o vnímání sebe sama či druhých lidí. Jde vždy o plánovanou činnost mezi tazatelem a dotazovaným. K dotazování nejčastěji dochází pomocí dotazníku, který obsahuje přesně definované znění otázek.

V dotazníku lze použít tyto typy otázek:

- a) uzavřené – tyto otázky mají předem stanoveny různé varianty odpovědí;
- b) otevřené – u těchto otázek nejsou dotazovanému předkládány žádné varianty odpovědí, může se svobodně vyjádřit. Pro velkou různorodost odpovědí je potom ale obtížnější jejich vyhodnocení;
- c) polootevřené – tady má respondent možnost vybrat si odpověď s předem stanovených variant, a pokud si žádnou z nich nevybere, může je doplnit o vlastní odpověď. (Bedrnová a kol., 2012)

3 Charakteristika společnosti

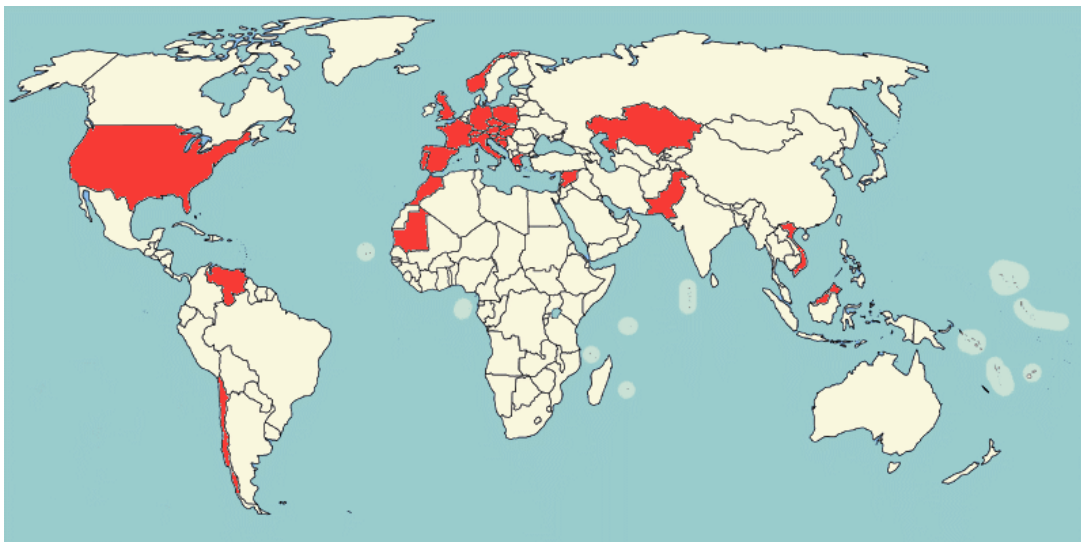
Pro zpracování praktické části této bakalářské práce byla vybrána společnost s ručením omezeným Šroubárna Kyjov, spol. s r. o. V této části práce bude představen profil společnosti, současná situace v organizaci, zhodnocení systémů používaných pro motivování zaměstnanců a druhy benefitů, které společnost nabízí. Dále bude také v organizaci proveden průzkum, zaměřený na motivaci, spokojenost a na názor zaměstnanců na poskytované benefity.

Šroubárna Kyjov, spol. s r. o. je tradičním výrobcem spojovacího materiálu a to technologií tváření za tepla. Své výrobky dodává na tuzemské i zahraniční trhy.

3.1 Historie

Společnost byla založena v r. 1950. Od této doby získala velmi významnou pozici na trhu. Roku 1991 byla privatizována a začala se orientovat spíše na zahraniční trhy, což přetrvává do dnes. Její export představuje až 80 % celkové výroby. Mezi země, kam společnost své výrobky vyváží, patří zejména země EU, ale také například Kazachstán, Pákistán, Mauritánie, Malajsie, Vietnam, USA, Venezuela, Chile, Egypt či Maroko a Sýrie. Veškerý export společnosti je znázorněn na následujícím obrázku 5.1.

Obrázek 3.1 – Export společnosti Šroubárna Kyjov, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování dle Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.

V roce 1997 byla společnost prodána novému majiteli a prošla celkovou rekonstrukcí. Byl snížen počet zaměstnanců a také proběhla úprava výrobního programu. Zavedeny byly také nové technologie s vyšší úrovní.

Později vr. 2008 se Šroubárna Kyjov stala součástí TŽ/MS³. Tyto železářny patří k významným průmyslovým uskupením ve střední Evropě a jejich tradice výroby sahá až do roku 1839. Společnost byla také modernizována a rozšířila výrobu. K tomuto účelu byly pořízeny strojní zařízení, které byly vyrobeny na zakázku a dovezeny z ciziny, např. z Japonska, Itálie, Švýcarska.

3.2 Předmět podnikání

Protože je Šroubárna Kyjov velkou společností, její předmět podnikání se skládá z více živností. Jedná se o živosti volné, řemeslné i koncesované, a to konkrétně:

- zámečnictví, nástrojařství;
- provozování dráhy;
- obráběčství;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- výroba, obchod služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon;
- galvanizérství, smaltérství. (Obchodní rejstřík)

Společnost při své výrobě používá moderní technologie výroby za tepla i za studena. Pro výrobu používá pouze kvalitní materiály od svých ověřených dodavatelů a to především konstrukční a legovanou ocel mechanických vlastností od třídy 4.6 do 12.9. Výrobky je zde možné objednat bez povrchové úpravy, ale také s úpravou, a to: fosfátováním, galvanickým zinkováním nebo žárovým zinkováním. Mezi nejtypičtější výrobky Šroubárny Kyjov patří:

- pražcové šrouby (vrtule),
- ostatní železniční šrouby,
- obráběné díly,
- výkovky ložiskového kroužku,
- výkovky vaček,
- matice – hrubé a přesné.

³ Třinecké železářny – Moravia Steel

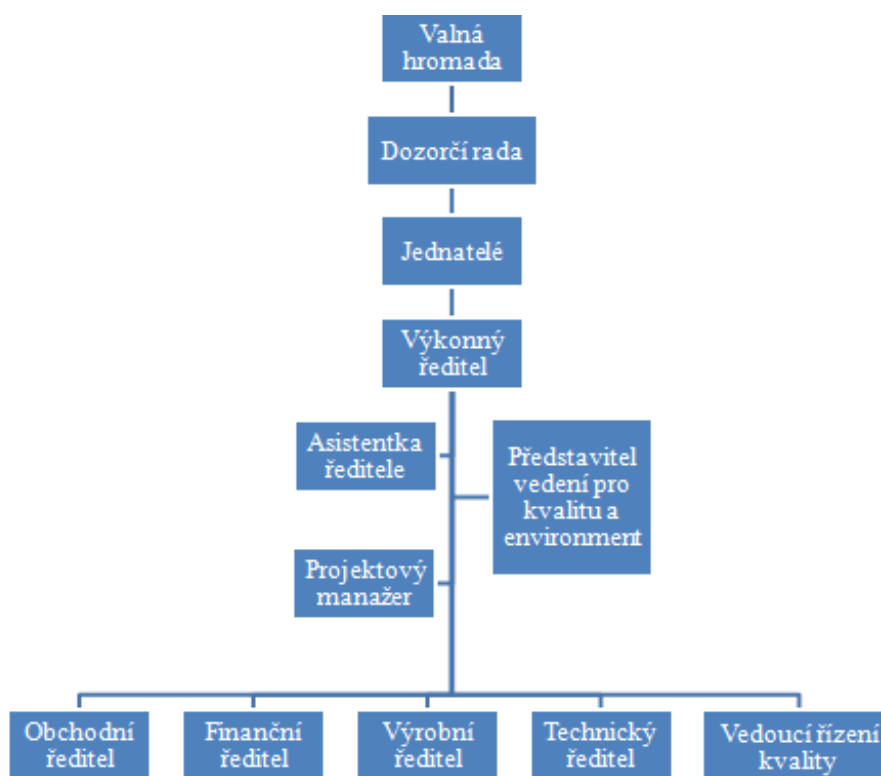
3.3 Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou dozorčí rada, která se skládá s předsedy, místopředsedy a člena. Dále jsou v organizaci dva jednatele a vrcholový management, který je představován pěti řediteli – výkonný (ředitel společnosti), finanční, technický, obchodní a výrobní.

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je zachycena na následujícím obrázku 5.2. Skládá se z valné hromady, dozorčí rady, jednatelů a výkonného ředitele, který má pod sebou další důležité zaměstnance a útvary, které jsou rozděleny podle jejich specializace.

Obrázek 3.2 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.

3.5 Vize a strategie

Vizi společnosti je, jak sama uvádí: „*Dlouhodobě prosperující a stabilní společnost s vedoucím postavením na trhu železničních šroubů a výkovků osově symetrických dílů v Evropě.*“ (Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.)

Co se týče strategie společnosti, tou je snaha o zvyšování podílů výrobků s vyšší přidanou hodnotou s využitím specializovaných, vysoko výkonnostních kovacích linek. Při tvorbě strategií vychází ze čtyř základních pilířů společnosti a to z:

„partnerství – technologie – lidé – řízení“.

Jako hlavní cílové oblasti firemní kultury a jejího působení si společnost definovala: stimulaci iniciativy zaměstnanců, zvyšování znalostí a dovedností, podporu inovací a neustálé zlepšování.

3.6 Kvalita a certifikace

Kvalita výrobků je pro společnost na prvním místě a proto má k dispozici laboratoř, ve které se provádí vyhodnocení struktury složení materiálů, vyhodnocují se povrchové i vnitřní vady, ověřuje se chemické složení a měří se tloušťka vrstvy povrchových úprav. Dále byla vytvořena speciální mechanická zkušebna, která je vybavena vlastními přístroji pro nedestruktivní i destruktivní zkoušení, kdy se provádí zkoušky tvrdosti, nebo tahové zkoušky vstupních materiálů. A nakonec výrobky prochází konečnou kontrolou před jejich zabalením a expedicí, aby nedošlo k nějakým nesrovnalostem. Na základě výstupní kontroly jsou potom vydávány inspekční certifikáty a další příslušné dokumenty.

Výrobky Šroubárny Kyjov nesou také mnoho certifikátů a splňují podmínky mezinárodních norem ISO. Konkrétně:

- ISO 9001:2008,
- ISO 14001:2004,
- ISO/TS 16949:2009,
- ISO 50001:2011. (Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.)

4 Zhodnocení současného systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Protože vedení společnosti velmi záleží na svých zaměstnancích, využívá řadu motivačních stimulů a nabízených benefitů pro zefektivnění jejich pracovního výkonu a zvýšení jejich spokojenosti.

4.1 Motivační program

V organizaci byl za účelem motivace zaměstnanců vytvořen motivační program, který se vypracovává pro každý rok. Program navazuje na tzv. TOP (technicko-organizační postup) QE 17 – Lidské zdroje. V tomto programu společnost stanovuje primární cíl a zvolenou strategii, která má za úkol udržení spokojenosti a rozvoj svých zaměstnanců. Tento program vypracovává ekonomicko-personální úsek a musí být schválen ředitelem společnosti. V následující kapitole je čerpáno z interních zdrojů, poskytnutých vedoucí ekonomicko-personálního útvaru, a to přímo z Motivačního programu pracovníků Šroubárny Kyjov, spol. s r. o. na rok 2018.

Motivační program, jak již bylo výše zmíněno, obsahuje primární cíl programu a zvolenou strategii. Cílem dle motivačního programu, je *„vytváření a upevňování pracovních postojů a pracovních jednání podporujících systém kvality, ochrany životního prostředí a hospodaření s energií Šroubárny Kyjov, spol. s r.o.“* Co se týče strategie, která byla zvolena pro dosažení cíle, tak tou je *„identifikace osobních cílů pracovníků s cíli a politikou kvality, ochrany životního prostředí a hospodaření s energií Šroubárny Kyjov, spol. s r. o.“* Kromě těchto dvou hlavních bodů, jsou v programu stanoveny konkrétní prostředky k dosažení a zvýšení motivace. Každý jednotlivý stimul je stručně popsán, je u něj stanoven cíl a odkaz na příslušný dokument, kterého se týká. V programu je uvedeno sedm hlavních stimulů, na které se společnost letos zaměřila. Tyto stimuly budou detailněji popsány v následujících odstavcích.

Oslovení pracovníka

Cílem tohoto stimulu je především vytvořit vhodné podmínky pro optimální, rychlé začlenění a adaptaci nových pracovníků v organizaci. Pro oslovení pracovníka využívá společnost svého dobrého jména, dlouholeté historie a tradice. Je známá kvalitou svých

výrobků, které jsou certifikovány mezinárodními normami ISO. Oblíbenost společnosti ve světě dokazuje současný export, který sahá až za hranice Evropské Unie. Společnost si také uvědomuje současnou tíživou situaci, která se týká životního prostředí, a proto už při výrobě dbá na jeho ochranu a hospodaření s energií. Při vzniklé potřebě nových zaměstnanců, dává společnost přednost výběru na základě osobního pohovoru, kdy pečlivě dbá na odbornou kvalifikaci a schopnosti uchazeče.

Osobní rozvoj pracovníka

Po přijetí je každému zaměstnanci poskytnuto zaškolení a obeznámení s výkonem jeho práce. Tato činnost tak napomáhá snazšímu začlenění zaměstnance do organizace a urychlení jeho adaptace. Zácvik nových zaměstnanců je velmi důležitý, aby nedocházelo k častým chybám ve výrobě, následným reklamacím a tím snížení výkonnosti celé organizace. Protože technologie jdou neustále kupředu, dbá společnost také na průběžné školení svých zaměstnanců. Také je kladen důraz na moderní vybavení a techniku v podobě výkonných strojů dovezených až ze vzdáleného Japonska od společnosti Sakamura. Cílem je především vytvořit optimální podmínky pro kvalitní výkon každé profese a stabilizovat perspektivní a schopné pracovníky. Pro mnoho lidí je v dnešní době (kromě hmotné motivace tzn. peněz) hodně důležitá také nehmotná motivace (rozumí se osobní růst, uznání, atd.). Za tímto účelem byl ve společnosti vytvořen speciální program vzdělávání, jelikož naně společnost klade velmi silný důraz a považuje tuto činnost za trvalý a nikdy nekončící proces. Jeho struktura odpovídá požadavkům na organizační a technický rozvoj organizace. V rámci tohoto programu mohou zaměstnanci získat potřebnou kvalifikaci pro výkon dané činnosti, nebo svou kvalifikaci zvyšovat. V nabídce je také možnost účastnit se různých jazykových kurzů, ke zdokonalení svých komunikačních schopností v cizím jazyce, který je v dnešní době velmi žádaný. (Motivační program Šroubárny Kyjov, spol. s r. o., 2018)

Odměňování podle vykonané práce

Jelikož hmotná motivace ve formě peněz, příplatků a odměn je pro většinu lidí stále velkým motivačním faktorem při jejich práci a také důvodem jejich nástupu do zaměstnání, je ve společnosti vytvořen systém odměňování. Na základě zařazení na pracovní pozici, je zaměstnanci za vykonanou práci sjednávána příslušná mzda. Výše této mzdy se odvíjí od

funkce, kterou zaměstnanec vykonává, od jeho odbornosti, praxe, jeho výkonu a pracovních schopností. Cílem mzdové politiky je spravedlivým odměňováním iniciovat pracovníky k vysoké intenzitě práce a následně dosáhnout u pracovníka uspokojení z této vykonané práce. Po vyjednávání s odbory byla pro rok 2018 vytvořena nová Kolektivní smlouva, ve které jsou stanoveny mzdové tarify, které jsou každoročně zvyšovány. Smlouva také obsahuje výčet všech příplatků, které zaměstnanci obdrží při práci o víkendech, ve ztíženém pracovním prostředí apod. (Kolektivní smlouva na rok 2018)

Informovanost zaměstnanců

Protože si společnost uvědomuje, že pouze dobře informovaný zaměstnanec může plnit úkoly a cíle, v souladu s cíli celé organizace, respektuje vedení společnosti právo zaměstnanců na informovanost o dění uvnitř organizace. Sdílí s nimi informace o zásadních otázkách, které se týkají současné ekonomické situace ale také budoucnosti společnosti. K povinnostem zaměstnavatele také patří informovat pracovníky o změnách ve struktuře společnosti, organizaci nebo změně mezi pracovišti. Všichni zaměstnanci jsou proto prostřednictvím svých vedoucích a přímých nadřízených průběžně seznamováni s aktualitami, především na základě pracovních porad, kterých se musí účastnit. Také jsou na všech pracovištích nástěnky a tabule, které informují zaměstnance o plnění jejich cílů a úkolů. Toto plnění je také porovnáváno s původními plány, aby zaměstnance motivovalo k vyššímu výkonu. Pokud potřebuje společnost svým zaměstnancům sdělit něco urychleně, využívá k tomu podnikový rozhlas, který se nachází v každé hale v rámci celého areálu. Tím pádem jsou zaměstnanci Šroubárny Kyjov opravdu dobře a včas informováni o všech skutečnostech, které během výkonu práce nastanou.

Zlepšování procesů formou tematických úkolů

Cílem těchto úkolů je motivace zaměstnanců k úsporným opatřením s cílem racionalizace a ulehčení práce, zlepšení pracovních podmínek, ztotožnění cílů společnosti a jejich zaměstnanců. Mezi tyto opatření patří například snížení nákladů ve výrobě a to prostřednictvím optimalizace postupů a úsporou materiálu, který jako oběžný majetek váže velké množství peněz a proto je jeho plánování velmi důležitou činností. Také sem patří snížení energetické náročnosti výroby a snížení nákladů na náradí a údržbu. Do těchto

tematických úkolů patří, jako jedna z manažerských funkcí, i kontrolní činnost nebo také administrativní procesy či lidské zdroje. Zlepšování se ale také týká životního prostředí nebo oblasti BOZP.

Mezilidské vztahy na pracovišti

Komunikací a vedením pracovníků se Šroubárna Kyjov snaží vytvářet bezkonfliktní tvořivou atmosféru na pracovištích, která ovlivňuje výkon jejích zaměstnanců. Proto je kladen velký důraz na komunikaci ať už mezi vedoucími pracovníky útvarů, nebo všemi spolupracovníky. Role vedoucích pracovníků je v mezilidských vztazích velmi důležitá. Mají za úkol povzbuzovat a rozvíjet své spolupracovníky k lepšímu výkonu a řešit problémové situace, které mohou na pracovištích nastat. Je nezbytné, aby vedoucí pracovníci měli výborné komunikační schopnosti a tak udržovali informovanost, důvěru, spolupráci a dobrou atmosféru na pracovišti. Společnost se zaměřuje především na moderní trend, kterým je participativní styl vedení, na rozdíl od autoritativního. Jako jednu z priorit má Šroubárna Kyjov řešení konfliktních situací. Tyto problémové situace totiž mohou zapříčinit negativní dopad na výkonnost celé organizace, a proto se jim snaží společnost předcházet. Při jakémkoli konfliktu, který narušuje pracovní výkon zaměstnanců, jsou jednotlivci nebo i skupiny okamžitě povoláni k vedoucímu pracovníkovi, který nastalý problém začne urychleně řešit.

Systém poskytování výhod a služeb pracovníkům

Cílem tohoto systému je maximální naplnění individuálních potřeb a cílů zaměstnanců při respektování možností a cílů celé organizace. O tomto motivačním stimulu pojednává následující kapitola 5.3. (Konzultace na téma: Motivační systém ve společnosti Šroubárna Kyjov.

4.2 Současná nabídka poskytovaných benefitů v organizaci

Šroubárna Kyjov nabízí svým zaměstnancům v současné době širokou nabídku benefitů, které mohou v průběhu zaměstnání čerpat. Následující část práce bude věnována konkrétním benefitům, které společnost poskytuje.

Dovolená

Jak je dáno v zákoníku práce, základní délka dovolené činí čtyři týdny neboli 20 pracovních dní. Tato výměra se ale, jak uvádí kolektivní smlouva na rok 2018, prodlužuje o jeden týden, tudíž o 5 pracovních dní. Zaměstnanci mohou tuto dovolenou čerpat na základě rozvrhu dovolených, kromě celozávodní dovolené, která má pevně stanovený datum. Zaměstnavatel dále poskytuje ženám a osamělým mužům, pečujícím o děti do 10 let, placené pracovní volno v délce tří dnů. Na základě žádosti jim může zaměstnavatel poskytnout také dva týdny neplaceného volna k péči o děti do 10 let v době školních prázdnin, pokud je to možné a nebrání tomu provozní důvody společnosti. Dále je v kolektivní smlouvě stanoveno, že při odpracování minimálně 21 pracovních dnů, má zaměstnanec nárok na placené volno nad rámec uvedený v zákoníku práce a to v délce jednoho dne při úmrtí rodičů a čtyř dnů při úmrtí manžela/manželky, nebo druhu/družky, vlastního dítěte nebo dítěte v péči. Na toto další pracovní volno nemá nárok zaměstnanec, který neomluveně zameškal směnu tři měsíce před potřebou tohoto volna.

Stravování

Zaměstnancům Šroubárny Kyjov je umožněno stravovat se přímo v prostorech společnosti. Závodní stravování je ve společnosti již dlouhodobě poskytováno cateringovou společností JHrest s.r.o., která sídlí v asi 14 kilometrech vzdálených Ždánicích. Protože se v organizaci pracuje na tři směny, závodní stravování je zajištěno pro zaměstnance podle kolektivní smlouvy na rok 2018 takto:

- a) první směna – vařená teplá strava,
- b) druhá směna – vařená teplá strava,
- c) třetí směna – chlazená strava.

Díky finančnímu příspěvku zaměstnavatele, kterým se podílí na nákladech na jedno hlavní jídlo denně, má zaměstnanec jídlo podstatně levější. Pokud by zaměstnanci byla nařízena práce přesčas nejméně ve výši 3,5 hodiny, má zaměstnanec automaticky nárok na další teplé jídlo hrazeno ze sociálního fondu, jak je stanoveno v kolektivní smlouvě.

Ceny stravenek hrazené zaměstnancem za jednotlivé pokrmy, jsou uvedeny v následující tabulce 5.1, která taktéž znázorňuje výše příspěvků ze sociálního fondu na stravování.

Tabulka 4.1 – Ceny stravenek hrazené zaměstnancem a příspěvky společnosti

	Cena hrazená zaměstnancem	Příspěvek společnosti
Hlavní jídlo (teplá, chlazená strava)	22,00 Kč	8,32 Kč
Minutka	41,30 Kč	8,32 Kč
Polévka k hlavnímu chodu	4,60 Kč	Bez příspěvku
Polévka bez hlavního chodu	15,00 Kč	
Salát	10,00 Kč/100 g	
Ostatní (moučník, aj.)	Dle cen JHrestu	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kolektivní smlouva na rok 2018 Šroubárny Kyjov, spol. s r.o.

Pokud by měl zaměstnanec zájem o jakékoli jiné stravování, je k tomuto účelu zřízena kantýna, která se nachází v prostorách jídelny. Otevírací doba je od 5:45 do 14:15. Pokud má zaměstnanec objednanu chlazenou stravu, například při nočních nebo víkendových směnách, v kuchyňce má možnost jídlo si ohřát v mikrovlnné troubě, která se nachází na každém pracovišti. Možnost ohřevu jídla tudíž splňuje povinnost zaměstnavatele umožnit svým zaměstnancům stravování v práci.

Zdravotní péče

Zdraví je hlavní podmínkou kvalitního a úspěšného výkonu každého pracovníka a jeho spokojenosti v práci. A protože si společnost tuto skutečnost dobře uvědomuje, je pro ni zdraví jejich zaměstnanců na prvním místě. Všem svým zaměstnancům zajišťuje preventivní, vstupní a výstupní prohlídky ve spolupráci se smluvním lékařem, kterých je zaměstnanec povinen se ze zákona podrobit. U některých profesí jsou také nutné periodické kontroly, kvůli rizikovosti pracoviště. Po dobu nezbytně nutnou k vyšetření nebo ošetření, zaměstnavatel poskytne zaměstnanci placené pracovní volno. K tomuto vyšetření musí dojít ve smluvním zařízení či zařízení nejbližším místu bydliště zaměstnance. Pokud k němu dojde v jiném než

výše uvedeném zařízení, zaměstnanec dostává náhradu mzdy za dvě hodiny. Odborné vyšetření je hrazeno v plné výši.

Rehabilitace

Součástí péče o zaměstnance je také rehabilitace a odpočinek. Přímo v prostorách společnosti je umístěno rehabilitační zařízení, které tyto možnosti nabízí. Zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na rehabilitace částkou 400,- Kč ročně. Dále je zaměstnancům také nabízena možnost zvýhodněného vstupu do sauny se slevou 50 % z hodnoty vstupného pro veřejnost, která činí v plné výši 100,- Kč. V rámci rehabilitace, poskytuje zaměstnavatel vybraným profesím jednou za tři roky možnost pracovního volna na rekondičně – rehabilitační péči po dobu šesti dnů s finančním příspěvkem v hodnotě 2.000,- Kč. Podmínky pro čerpání tohoto benefitu jsou stanoveny ve vnitřní směrnici společnosti č. 6/2018.

Již šestým rokem jsou organizovány rekondičně-rehabilitační pobyty v lázních Luhačovice pro minimálně 50 zaměstnanců společnosti. Pobyt v délce 8 dnů je pro zaměstnance zdarma včetně různých léčebných procedur. Navíc mají zaměstnanci nárok na 3 dny placeného volna na uvedenou rehabilitaci.

V podzimním období jsou zaměstnancům poskytovány vitamínové balíčky na podporu imunity.

Životní pojištění a penzijní připojištění

Dle kolektivní smlouvy se zaměstnavatel zavazuje přispívat svým zaměstnancům na životní pojištění a penzijní připojištění. Tento příspěvek bude poskytován měsíčně částkou ve výši 800,- Kč na jednoho zaměstnance. Podmínkou pro jeho poskytnutí je vždy pracovní poměr, který je sjednaný na dobu neurčitou.

Vzdělávání a jazykové kurzy

Vzdělávání zaměstnanců a jejich odborná kvalifikace je pro společnost velmi důležitá a klade na ně velmi silný důraz. Pečlivě dbá o to, aby všichni pracovníci měli správnou kvalifikaci,

přesně podle toho, jak vyžaduje organizační a technický rozvoj společnosti. Z tohoto důvodu byl ve Šroubárnách Kyjov nastaven následující systém vzdělávání, který má za úkol:

- pracovníkům, kteří kvalifikační požadavky nesplňují, získat potřebné vzdělání,
- získané znalosti udržovat (prostřednictvím různých školení),
- připravit pracovníky na budoucnost, co se týče změn ve vykonávané práci.

Společnost svým zaměstnancům také nabízí různé jazykové kurzy, které jim mohou pomoci zdokonalovat se v komunikačních schopnostech v cizím jazyce, který je v organizaci s takovým podílem exportu velmi důležitý.

Pomoc zaměstnancům

Zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje k poskytnutí pomoci zaměstnancům formou zapůjčení výrobních zařízení, náradí a mechanismů. Půjčování bude mít na starost vždy vedoucí střediska, v jehož inventuře se daný předmět nachází. Pokud by některý ze zaměstnanců měl zájem o koupi vyřazeného nepotřebného materiálu a výrobků, je tento prodej umožněn dle interních směrnic.

Přechodné ubytování

V závažných situacích a zvláště odůvodněných případech zaměstnavatel poskytne zaměstnanci přechodné ubytování. Podmínkou pro toto poskytnutí je, že obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má daný zaměstnanec své trvalé bydliště. O této formě pomoci rozhoduje vždy vedení společnosti.

Notebook, mobilní telefon, služební automobil

Tato forma benefitu není samozřejmě poskytována všem zaměstnancům společnosti, ale pouze vybraným pracovním pozicím. Většinou se jedná o vyšší pozice, pro které jsou tyto nástroje nezbytné k výkonu práce. Co se týče služebního automobilu, ten mají k dispozici pouze zaměstnanci z vedení Šroubárny Kyjov. V blízkosti organizace je však rozlehlé parkoviště, které poskytuje dost parkovacích míst pro všechny zaměstnance, kteří do

zaměstnání dojíždí autem. Díky výhodnému umístění sídla společnosti, je ale nedaleko také vlaková a autobusová zastávka.

Příplatky a 13. plat

Protože peníze, jak je známo, jsou pro většinu lidí velmi silným motivačním faktorem při výkonu práce, má společnost velmi dobře nastavenou mzdovou politiku. V nové kolektivní smlouvě na rok 2018 se zaměstnavatel zavazuje, že průměrná nominální mzda zaměstnanců se v tomto roce zvýší o 13 %. Také mzdové tarify všech zaměstnanců od 1. ledna 2018 vzrostou o 1.000,- Kč a prémie o 1.500,- Kč za měsíc. Pokud se podaří splnit plánovaný hospodářský výsledek na rok 2018, bude průměrná nominální mzda navýšena o další 4 %. Při přiřazování výše základní mzdy se ve společnosti vychází ze stanovených tarifů, platných od 1. ledna 2018.

Zaměstnancům jsou poskytovány k jejich základní mzdě také různé příplatky. Mezi ty nejčastější patří:

- a) příplatek ke mzdě za práci přesčas – po tuto dobu zaměstnanec dostává příslušnou mzdu, na kterou má právo a navíc 30% příplatek z průměrného výdělku za hodinu. Po dohodě lze také poskytnout za přesčasy náhradní volno v rozsahu vykonané práce. Pokud ale zaměstnavatel toto náhradní volno zaměstnanci neposkytne do 3 měsíců po vykonání přesčasu, musí mu zpětně příplatek vyplatit;
- b) příplatek ke mzdě za práci ve svátek – za tuto práci zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v délce práce vykonané ve svátek za dobu čerpání náhradního volna zaměstnanec dostává náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nemá o náhradní volno zájem, lze se dohodnout na poskytnutí příplatku;
- c) příplatek za práci konanou v noci – práci v noci se pro tento účel považuje práce, která je konaná od 22.00 hod do 6.00 hod. Za každou hodinu vykonanou v tomto časovém rozmezí zaměstnanci náleží příplatek ve výši 18,- Kč/hod;
- d) příplatek za práci v odpolední směně – jedná se o práci, vykonanou od 14.00 hod do 22.00 hod. Příplatek za tuto práci činí 3,50,- Kč/hod;
- e) příplatek za práci o víkendu – za každou odpracovanou hodinu zaměstnanec obdrží příplatek ve výši 30,- Kč/hod. Pokud by ale výše příplatku nedosáhla 10 %

zaměstnancova průměrného výdělku, náleží mu dle ZP § 118 příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku; (Zákon č. 262, zákoník práce)

- f) příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – protože některé pracovní pozice vyžadují práci s mnohdy velmi hlučnými a těžkými zařízeními a stojí, poskytuje společnost přípatky za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí a to ve výši 4,- Kč/hod;
- g) příplatek za práci v nepřetržitém provozu – zaměstnanec za každou hodinu, kterou odpracuje v nepřetržitém provozu, obdrží příplatek 4,- Kč. (Kolektivní smlouva na rok 2018)

4.3 Dotazníkové šetření

Součástí této práce byl také sociologický průzkum mezi zaměstnanci Šroubárny Kyjov spol. s r. o., s cílem zjistit jejich názor na současný motivační program, nabídku benefitů a spokojenosti na pracovišti. Úkolem tohoto průzkumu bylo odhalit nedostatky a získat užitečné připomínky zaměstnanců, které by mohly pomoci zlepšit aktuální situaci ve společnosti.

Pro průzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. K datu 1. dubna 2018 ve společnosti celkem pracovalo 353 zaměstnanců. Dotazník byl předložen asi 177 zaměstnancům různých profesí a úseků, z nichž byla návratnost 62,5 %, což činilo 111 ks. Průzkum ve společnosti probíhal rychle, trval pouze 2 týdny, za což bych zaměstnancům a lidem, kteří mi s šetřením pomáhali, chtěla velmi poděkovat.

Dotazník se skládal z dvou hlavních částí a to z devatenácti otázek zaměřených na motivaci, benefity a spokojenost a také ze čtyř otázek týkajících se základních osobních charakteristik. V první části byly kladeny otázky, které měly za úkol zjistit názor na společnost, vedení, nadřízené a mezilidské vztahy. Dále na pohled na benefity a spokojenost se současnou poskytovanou nabídkou a také na motivaci a motivační faktory.

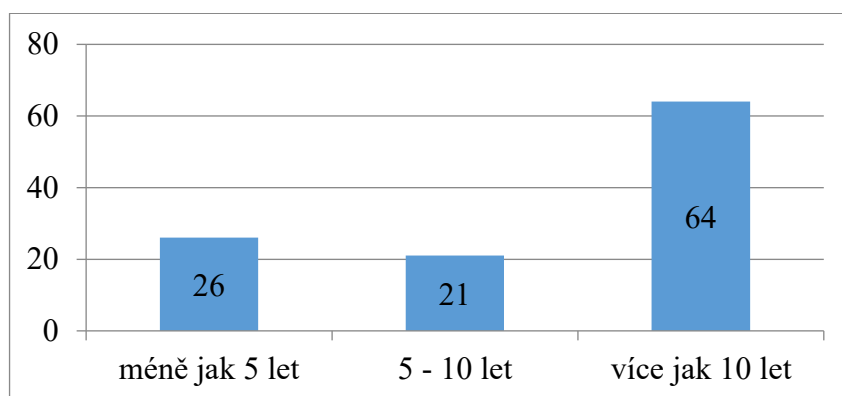
Průzkumu se zúčastnilo celkem 111 lidí, z nichž bylo 30 žen a 81 mužů. Věkově převažovali starší lidé a to od 36ti do 55ti let. Dotazník byl předkládán různým pracovním pozicím, nejvíce se ho zúčastnili dělníci - 76 lidí, dále THP – 33 a dvě jiná pracovní zařazení. Co se týče dosaženého vzdělání dotazovaných, nejvíce bylo uváděno „vyučen“, nejspíš proto, že převažovala většina dělníků, ale vyskytlo se i hodně „střední s maturitou“ nebo „vysokoškolské“.

Ted' už se přesuneme ke konkrétním otázkám, které byly dotazovaným pokládány.

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.?

U této otázky převažovala odpověď „více jak 10 let“, jak znázorňuje následující graf 5.1. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, nesetrvávají v ní jen krátkou dobu a nemají tendenci jejich zaměstnavatele měnit, což je pro společnost velmi dobrý výsledek. Také bylo poměrně hodně lidí, kteří jsou ve Šroubárně Kyjov, spol. s r. o. nejspíše noví, což opět svědčí o dobrém jméně společnosti a zajímavé pracovní příležitosti pro další zaměstnance.

Graf 4.1 – Grafické znázornění otázky č. 1

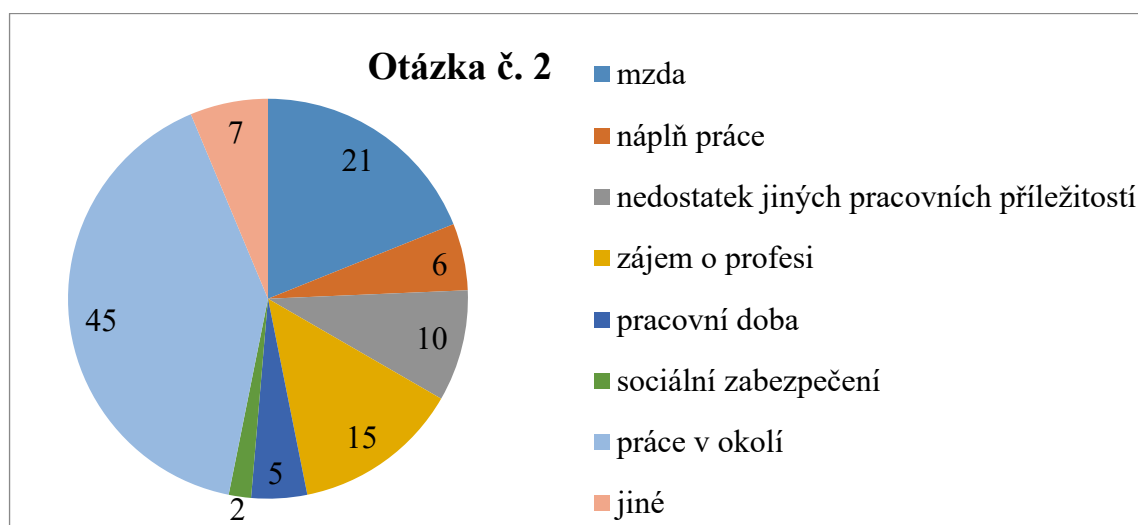


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Který z uvedených faktorů nejvíce ovlivnil vaše rozhodnutí nastoupit právě do této společnosti.

Prostřednictvím této otázky jsem chtěla zjistit, co lidi vedlo k této volbě zaměstnavatele a jestli je něco, co považují za jeho výhodu. Na následujícím grafu 5.2 můžeme vidět, že při rozhodování o budoucím zaměstnavateli z velké části rozhodla skutečnost, že Šroubárna Kyjov, spol. s r. o., je jednou z největších společností na Kyjovsku a nabízí pracovní pozice po celém blízkém okolí. Právě to je důvodem, proč si ji tolik lidí vybralo. Také při rozhodování hrála roli mzda, zájem o profesi, náplň práce a nedostatek jiných pracovních příležitostí.

Graf 4.2 – Grafické znázornění otázky č. 2

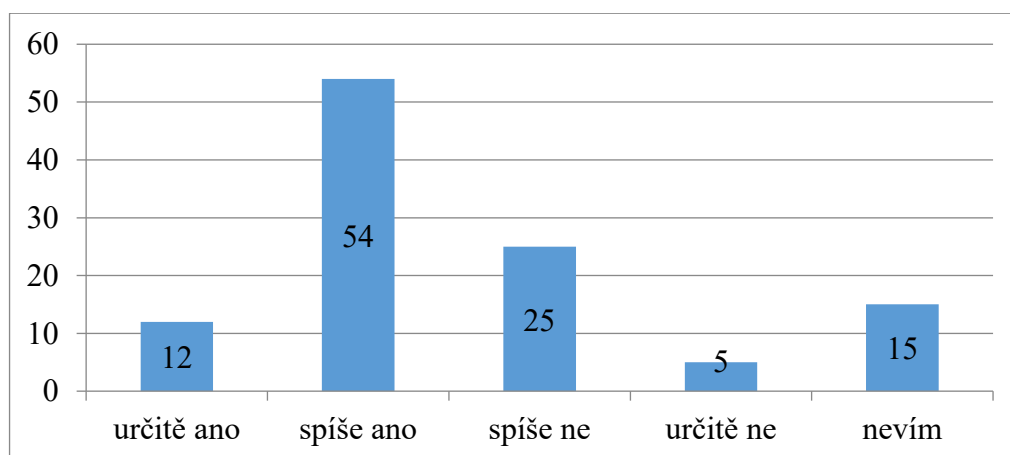


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Myslíte si, že současné vedení společnosti má pozitivní vliv pro další růst a rozvoj společnosti?

U této otázky téměř polovina volila odpověď „spíše ano“, s určitostí odpovědělo pouze dvanáct lidí. Našli se ale také takoví zaměstnanci, kteří si myslí, že současné vedení společnosti nemá pozitivní vliv pro další růst a rozvoj. Těch bylo dohromady třicet, což je z celkového počtu docela dost. Nebylo jich sice tolik, ale určitě to není pozitivní výsledek pro společnost, protože pokud mají zaměstnanci pochyby o vedení společnosti a budoucnosti celé organizace, může se to odrazit na výkonu jejich práce případné fluktuaci.

Graf 4.3 – Grafické znázornění otázky č. 3

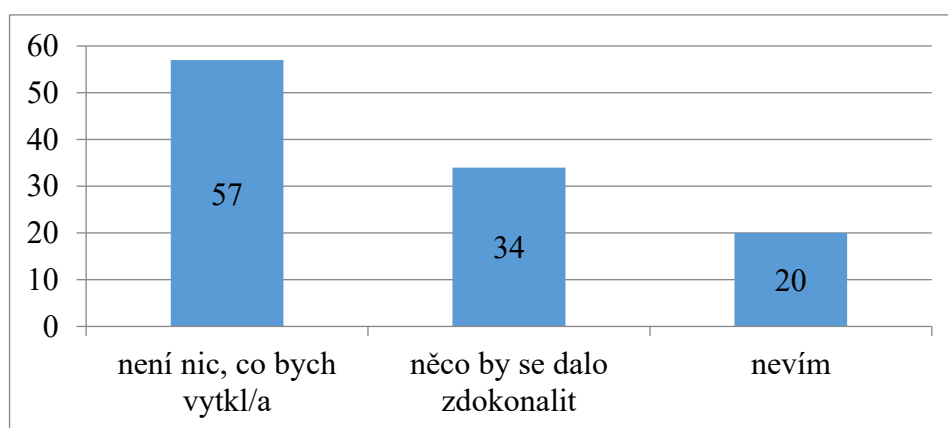


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Má Váš nadřízený dostatečné komunikační a organizační schopnosti?

Šroubárna Kyjov, spol. s r. o. ve svém motivačním programu uvádí, že je kladen důraz na dobré mezilidské vztahy a vedoucí pracovníky. Proto jsem několik otázek zaměřila na tuto problematiku. První otázka se týkala nadřízených. Z odpovědí, které zachycuje graf 5.4, vyplývá, že polovina zaměstnanců, co se týče svého nadřízeného, k němu nemá co vytknout a je spokojena. Třicet čtyři zaměstnanců opovědělo, že existuje něco, co by se dalo ještě zdokonalit a zbytek nebyl schopen na otázku odpovědět.

Graf 4.4 – Grafické vyjádření otázky č. 4

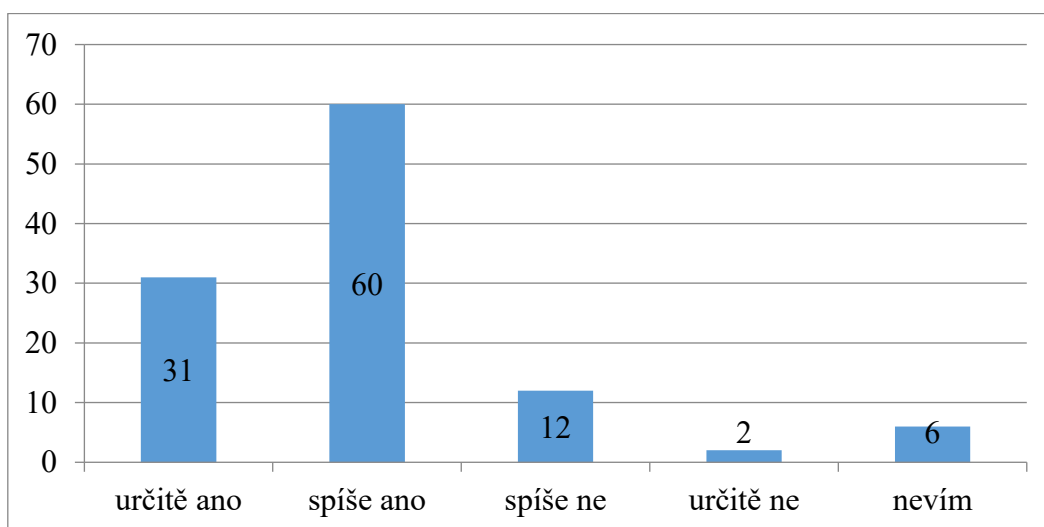


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Vede Váš nadřízený kolektiv tak, že je mezi jeho členy soudržnost a jejich individuální snahy směřují stejným směrem?

Aby celá organizace fungovala je důležité, aby všichni zaměstnanci „táhli za jeden provaz“. Tato otázka se zaměřovala na to, jestli vedoucí pracovník vede své zaměstnance stejným směrem k dosahování společných cílů. Devadesát lidí odpovědělo, že ano, nebo spíše ano, což je velmi dobrý výsledek, protože jedině jako celek může být společnost nejvýkonnější. Mezi respondenty se ale našli i takoví jedinci, kteří s tímto názorem nesouhlasili. Bylo jich ale vzhledem k celkovému množství opravdu málo.

Graf 4.5 – Grafické vyjádření otázky č. 5

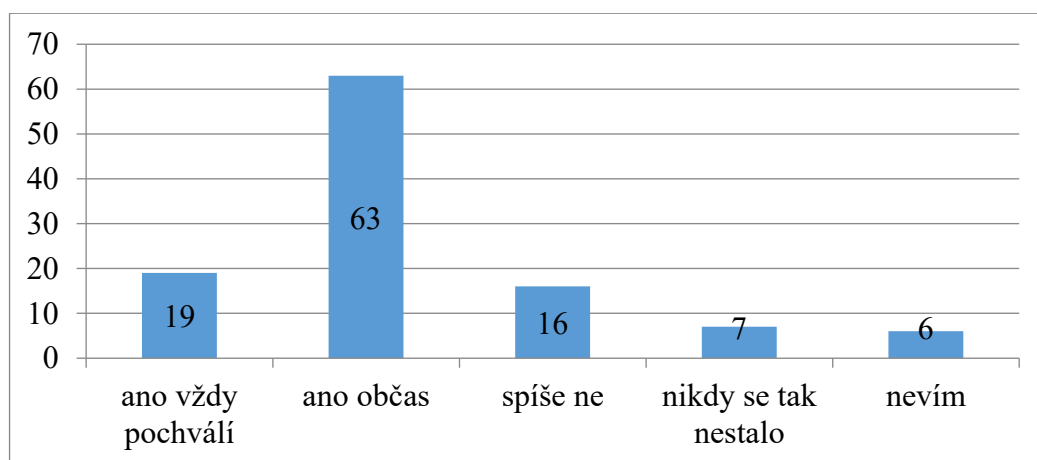


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Ohodnotí nadřízený Vaši dobře odvedenou práci pochvalou?

Pro mnoho lidí je pochvala důležitá, především pokud se jedná o nějaký těžší a náročnější úkol, který pracovník dobře vykonal. Uznání ze strany nadřízeného může být pro zaměstnance významným motivačním faktorem pro další výkon práce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina nadřízených své pracovník pochválí vždy, nebo občas. Někteří respondenti ale uvedli, že se tak při jejich pracovním výkonu neděje, nebo dokonce že se tak nikdy nestalo. Tato skutečnost není až tolik závažná, ale myslím si, že každý by měl být občas pochválen za vykonanou práci a být povzbuzován k dalšímu výkonu.

Graf 4.6 – Grafické vyjádření otázky č. 6

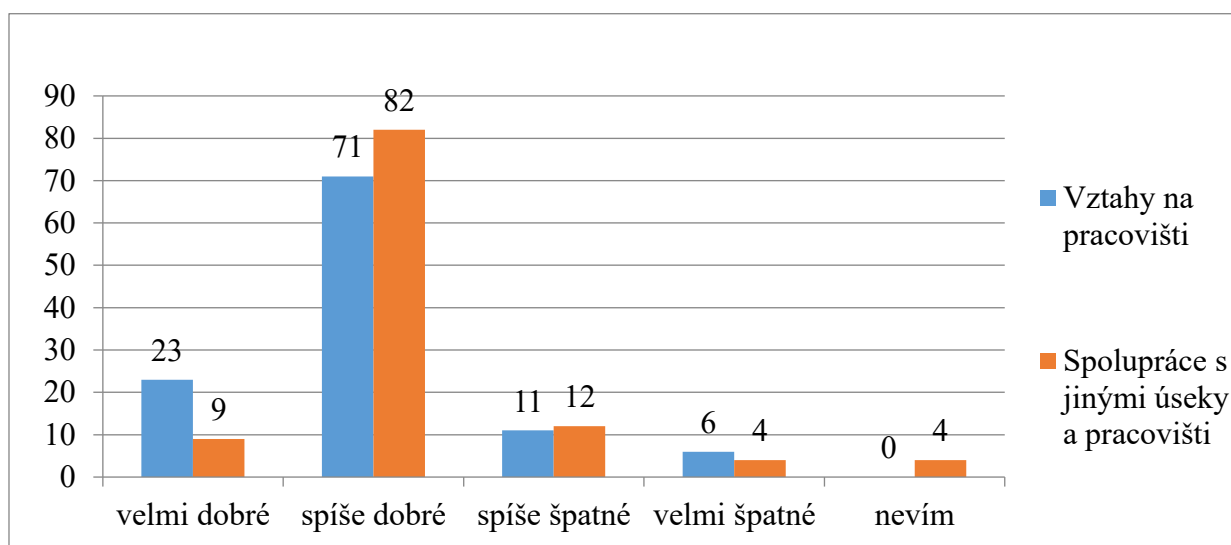


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 a 8: Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy? Jak hodnotíte spolupráci se zaměstnanci jiných úseků nebo pracovišť?

Tyto dvě otázky jsem při vyhodnocování záměrně spojila dohromady, protože se obě týkají mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Jak lze vidět na následujícím grafu 5.7, vztahy jak na pracovišti, tak mezi nimi jsou z drtivé většiny dobré nebo velmi dobré. Co se týče odpovědi „velmi špatné“, tak se ve všech případech jednalo o dělníky ve výrobě. Také v poznámkách jeden pracovník uvedl, že by měla být: „lepší komunikace mezi dělníky a THP“.

Graf 4.7 – Grafické vyjádření otázky č. 7 a 8

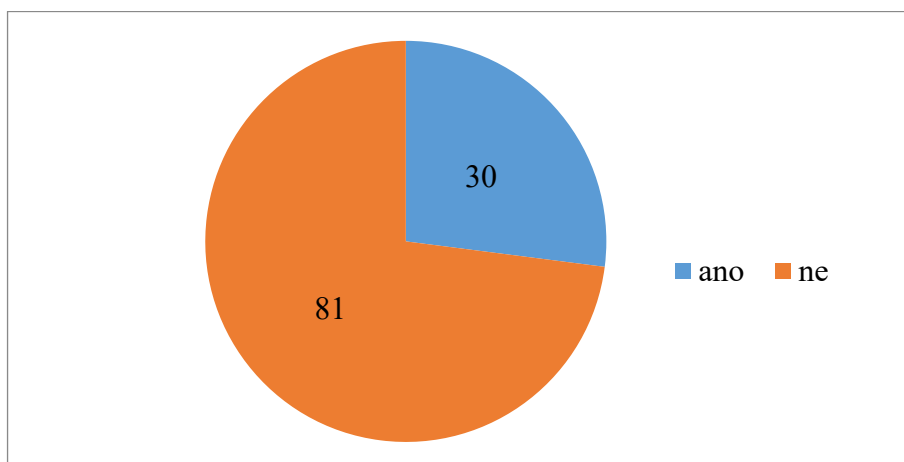


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Měl program zaměstnaneckých výhod vliv při vašem rozhodování o výběru zaměstnání?

V této části otázek se už dostáváme k zaměření na zaměstnanecké benefity v organizaci. Jak můžeme vidět na grafu 5.8, tak zaměstnanecké výhody, při rozhodování lidí o nástupu do této společnosti, nehrály významnou roli. Osmdesát jedna lidí uvedlo, že jejich volbu nikterak neovlivnily. Třicet lidí se při výběru pracovního místa na benefity ohlíželo a jak bylo zjištěno z následující otázky č. 10, je teď dvacet šest z nich s nabídkou spokojeno a čtyři jedinci ne.

Graf 4.8 – Grafické vyjádření otázky č. 9

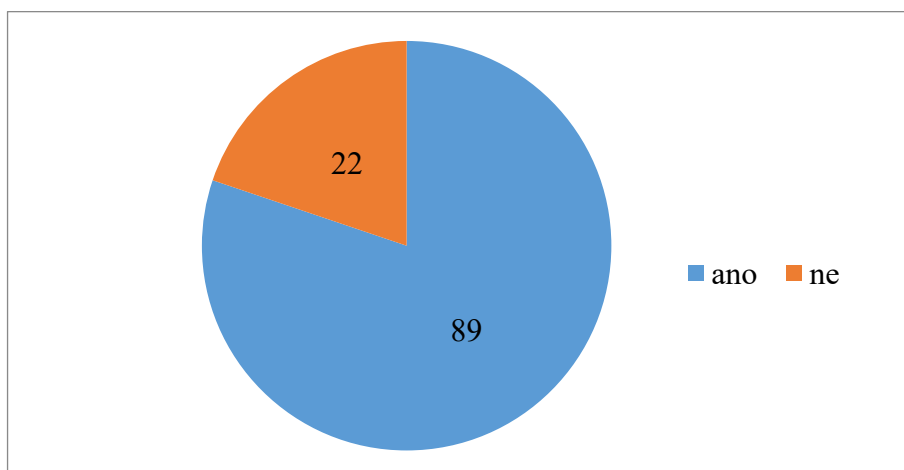


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jste spokojeni se současným programem zaměstnaneckých výhod a s benefity, které Vám zaměstnanec nabízí?

Podle odpovědí získaných dotazníkovým šetřením můžeme říci, že systém a nabídka zaměstnaneckých benefitů je sestaven velmi dobře. Asi devadesát zaměstnanců totiž uvedlo, že je spokojeno se současnou nabídkou.

Graf 4.9 – Grafické vyjádření otázky č. 10

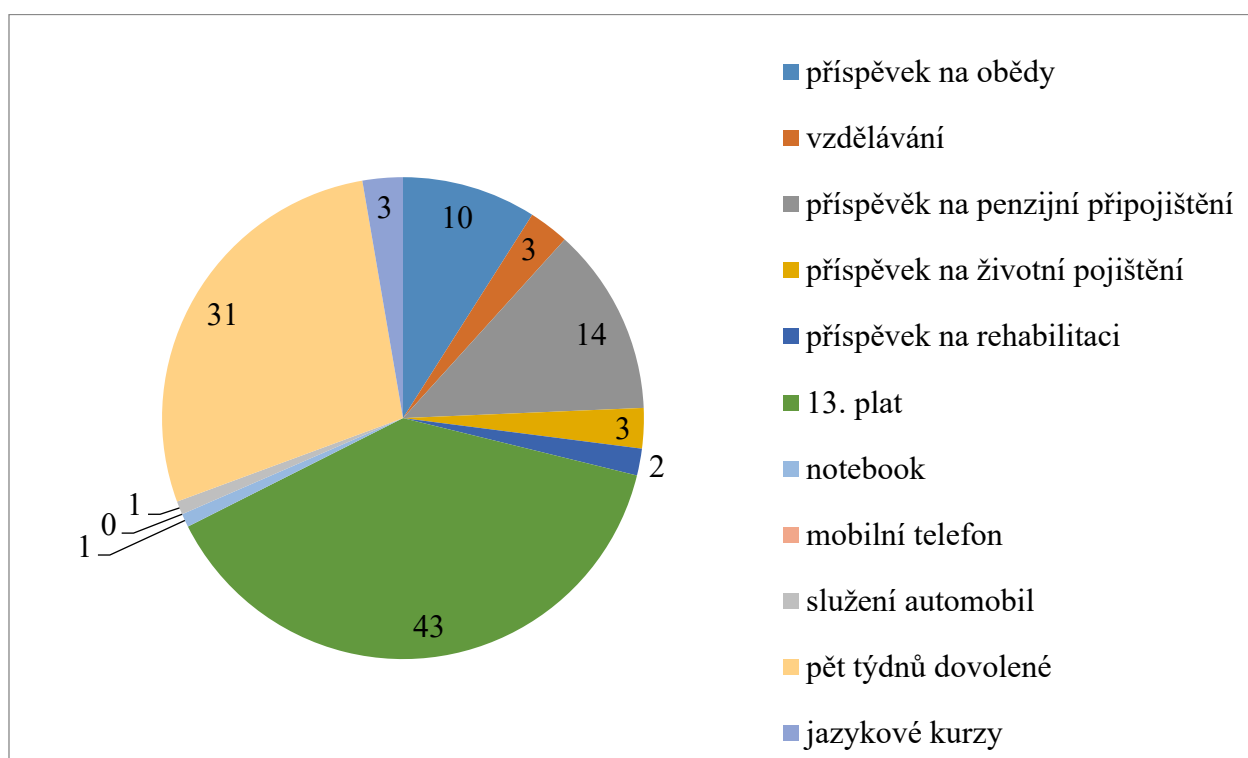


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jaký benefit ve společnosti nejvíce oceňujete?

U této otázky, jak znázorňuje graf 5.10, můžeme vidět, že nejoblíbenějším benefitem je mezi zaměstnanci 13. plat a hned na druhém místě je pět týdnů dovolené. Velmi oblíbenou výhodou je i příspěvek, kterým společnost přispívá na penzijní připojištění nebo také příspěvky na obědy. Mezi další populární benefity ve společnosti patří vzdělávání, příspěvek na životní pojištění, jazykové kurzy a další.

Graf 4.10 – Grafické vyjádření otázky č. 11

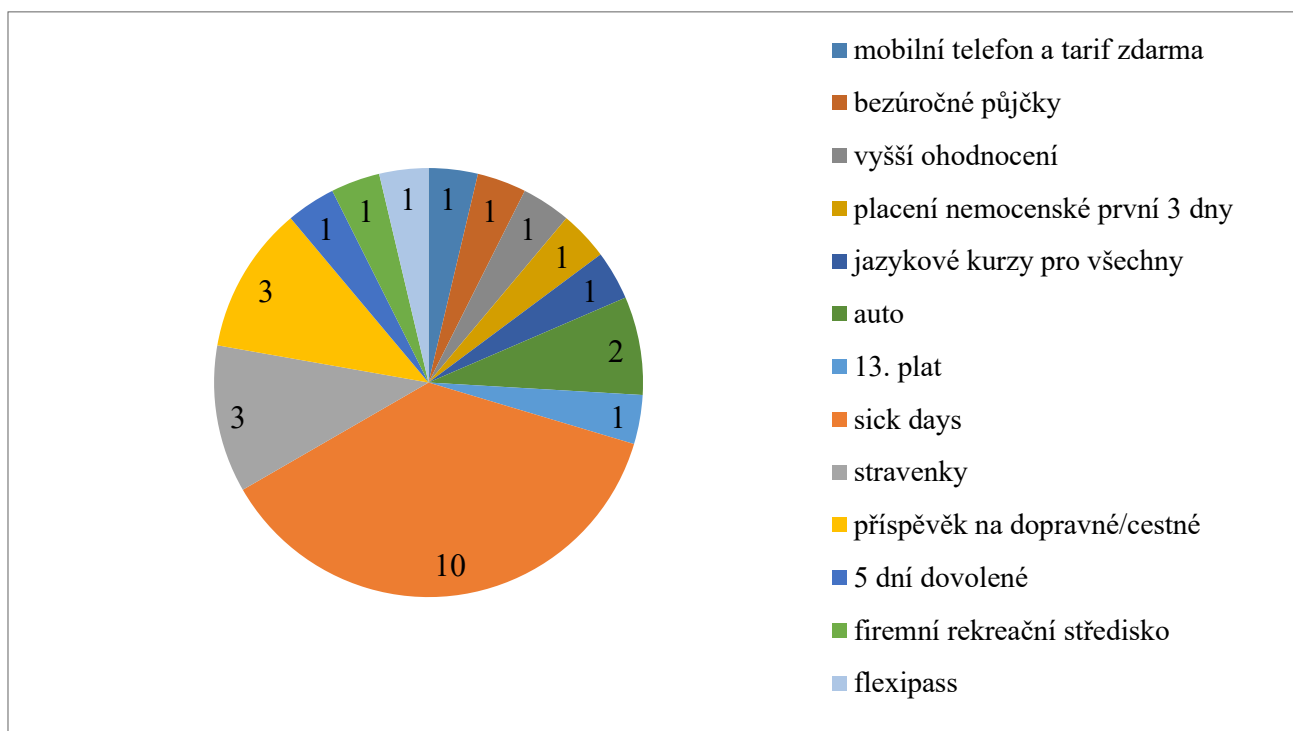


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Je nějaký benefit, který ve vašem zaměstnání postrádáte? Pokud ano, jaký?

Respondenti uvedli, že osmdesát z nich žádný benefit nepostrádá a jsou spokojeni se současnou nabídkou. Třicet jedna zaměstnanců odpověděli, že jim některý v nabídce chybí. Tyto návrhy jsou znázorněny v následujícím grafu 5.11. Nejvíce by zaměstnanci ocenili v zaměstnání sickdays, stravenky a někteří služební automobil.

Graf 4.11 – Grafické vyjádření k otázce č. 12

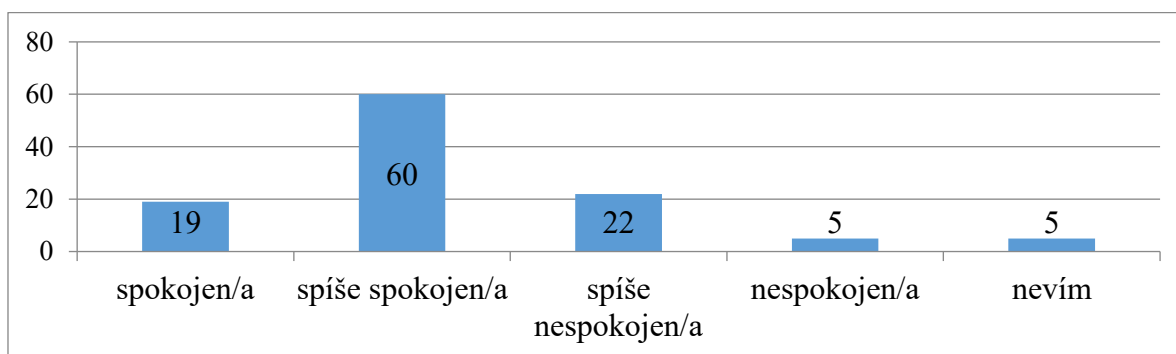


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jste spokojen/a s úrovní závodního stravování?

Z dotazníku vyplývá, že skoro osmdesát dotázaných zaměstnanců je spokojeno se závodním stravováním, které Šroubárně Kyjov, spol. s r. o. poskytuje společnost JHrest. s. r. o. z Žďanic. Jak ale ukazuje následující graf 5.12, asi třicet lidí je nespokojeno nebo neví jaký názor si na stravování udělat, a proto by možná bylo dobré udělat detailnější průzkum a zjistit důvody jejich nespokojenosti.

Graf 4.12 – Grafické vyjádření otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jste spokojen s výší Vaší mzdy?

Co se týče peněžního ohodnocení, uvedli zaměstnanci, že výše jejich mzdy neodpovídá práci, kterou vykonávají. Jak můžeme vidět na grafu, osmdesát lidí je nespokojeno se svým ohodnocením. V poznámkách někteří například uvedli: „*Není žádný motivační program pro zaměstnance, znevýhodnění stálých a zkušených zaměstnanců oproti nastupujícím (platy mají stejné, ba ještě větší)*“. Jiný zaměstnanec napsal: „*Bylo by dobré zvýši plat na Hateburech za takovou práci pořád málo peněz (alespoň o 5.000,- Kč)*“. Mzdové ohodnocení je podle průzkumu dost velkým problémem a mělo by mu vedení asi věnovat více pozornosti.

Graf 4.13 – Grafické vyjádření otázky č. 14

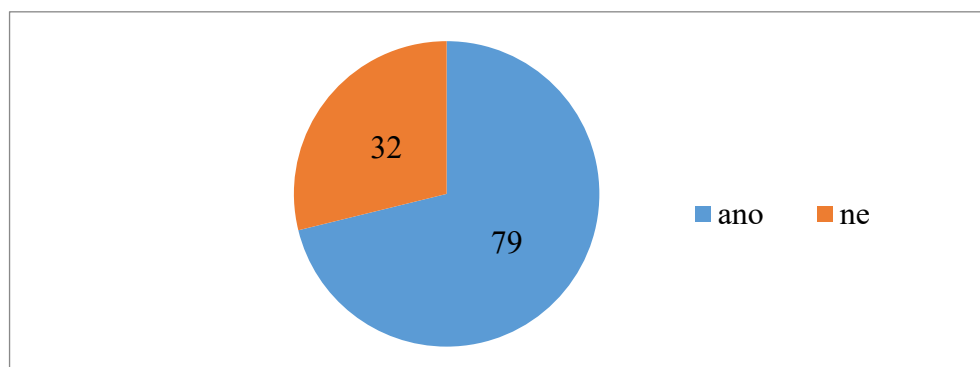


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Myslíte si, že Vás benefity dokážou motivovat k lepšímu výkonu?

V těchto otázkách jsem se zaměřila na motivaci a na to, jakou hraje roli při práci zaměstnanců. Podle odpovědí skoro osmdesát lidí uvedlo, že pro ně je motivace důležitá, protože je dokáže motivovat k lepšímu výkonu. Na zbylých třicet je nejspíš zbytečná protože na jejich pracovní výkon nemá žádný vliv.

Graf 4.14 – Grafické vyjádření otázky č. 15

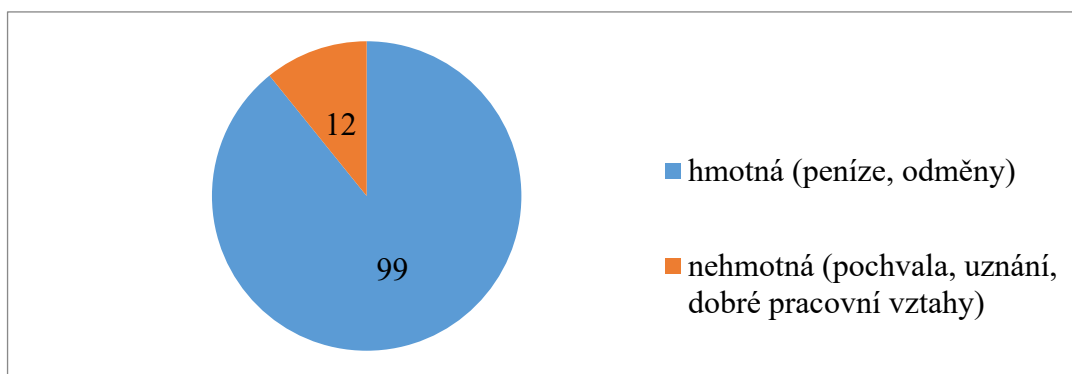


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Který typ motivace je pro Vás důležitější?

Pro mnoho lidí v dnešní době není důležité pouze finanční ohodnocení ale také například pochvala, uznání a dobré pracovní vztahy. Když si ale zaměstnanci Šroubárny Kyjov, spol. s r. o., měli vybrat mezi hmotnou a nehmotnou motivací, skoro sto z dotázaných přeci jen volilo motivaci hmotnou (tudíž peníze a odměny).

Graf 4.15 – Grafické vyjádření otázky č. 16

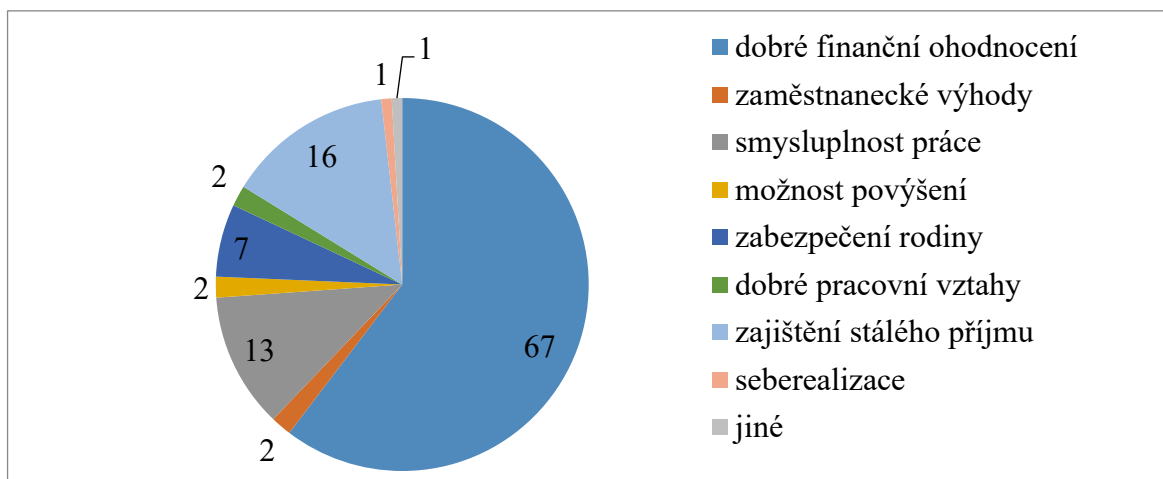


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Vyberte z následujících možností, co považujete za nejdůležitější motivační faktor.

Pro zaměstnance Šroubárny Kyjov, spol. s r. o. je největším motivačním faktorem dobré finanční ohodnocení jak již nastínila otázka č. 10. Mezi další důležité faktory zaměstnanci zařadili zajištění stálého příjmu, smysluplnost jejich práce, nebo zabezpečení své rodiny.

Graf 4.16 – Grafické vyjádření otázky č. 17

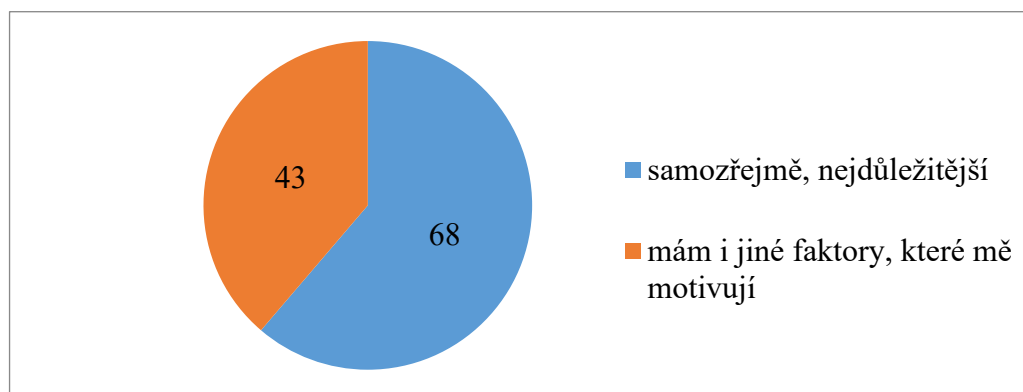


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jsou pro Vás odměny, případně mimořádné mzdy (13., 14. plat) motivující k lepšímu výkonu práce?

Při této otázce skoro sedmdesát lidí uvedlo, že tyto odměny jsou pro ně motivující, ba přímo nejdůležitější. Čtyřicet lidí ale odpovědělo, že pro ně nemají takovou váhu a mají i jiné faktory, které je při práci motivují. Na několika dotaznících byla zaznačena první možnost – „samozřejmě, nejdůležitější“, ale slovo „nejdůležitější“ bylo přeškrtnuto, což vypovídá o tom, že peníze důležité jsou, ale nejsou všechno.

Graf 4.17 – Grafické vyjádření otázky č. 18

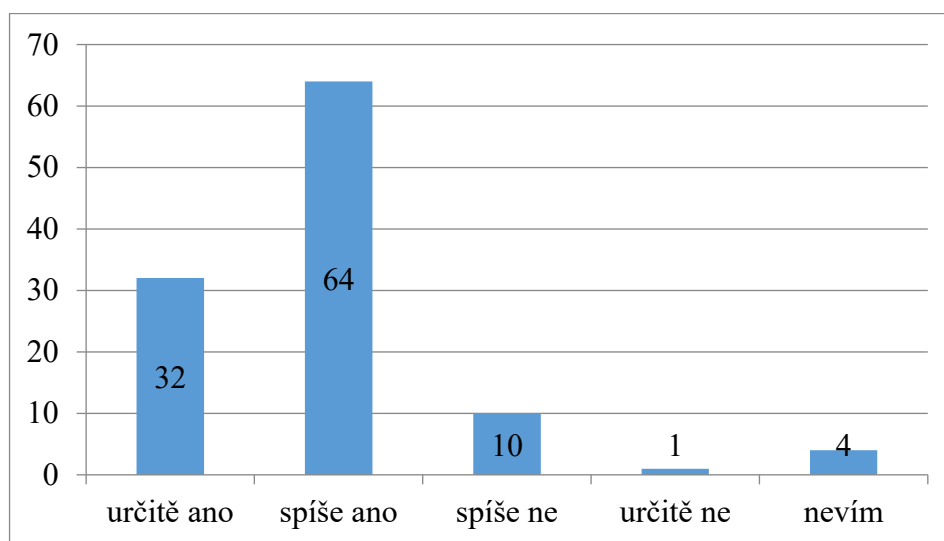


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jsou na pracovišti vytvořeny vhodné podmínky pro výkon Vaší práce?

Poslední otázka se týkala pracovních podmínek. Více než devadesát dotázaných uvedlo, že na jejich pracovištích jsou vytvořeny dobré podmínky pro výkon jejich práce. Zbytek dotázaných s vhodnými podmínkami nesouhlasil a jednalo se o samé dělníky. Jeden z nich dokonce uvedl: „*Absolutní neschopnost údržby opravovat stroje, nutí nás vyrábět na strojích, které jsou v dezolátním stavu a výsledkem je vyšší zmetkovost.*“

Graf 4.18 – Grafické vyjádření otázky č. 19



Zdroj: vlastní zpracování

5 Doporučení a návrhy

Na základě dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti provedeno, bylo zjištěno několik menších ale i závažnějších nedostatků v rámci motivace zaměstnanců i nabídky zaměstnaneckých výhod. V této části práce bude navrženo několik nástrojů a doporučení, které by mohly zlepšit a zvýšit spokojenost zaměstnanců na pracovištích. Spokojenost zaměstnanců je totiž hybnou silou celé organizace, protože na ní závisí pracovní výkony a dosahování cílů.

Protože dotazník mezi zaměstnanci ukázal, že si pracovníci nejsou jisti **vedením společnosti** a její budoucí prosperity, mělo by se vedení a nadřízení snažit zapojovat zaměstnance do zásadních otázek společnosti. Jak je stanoveno v motivačním programu, včas a důkladně informovat zaměstnance o aktuální situaci, chystaných projektech a průběžných výsledcích, aby viděli, že o společnost je dobře postaráno a nebyli si tak nejistí. Pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovištích a mezi nimi, by bylo dobré pořádat teambuildingové aktivity, při kterých by se zlepšovaly vztahy a přátelství mezi zaměstnanci a tím se stmeloval kolektiv. Také by mělo být umožňováno navštěvovat a provádět osobní konzultace zaměstnanců s vedením, pro případné návrhy a námítky.

Co se týče **nadřízených a vedoucích pracovníků**, podle průzkumu nejsou zaměstnanci za svou dobře odvedenou práci oceňováni a chváleni. Proto by měli nadřízení:

1. Vždy vyslechnout zaměstnance, bez přerušování a poradit mu.
2. Při vzniku i sebemenšího problému ho začít okamžitě řešit.
3. Informace zaměstnancům podávat včas. Informovat je o prosperitě společnosti, inovacích a zakázkách.
4. Věnovat zvýšenou pozornost už prvním náznakům nespokojenosti na pracovišti a tento problém řešit.
5. Při hodnocení pracovníků být objektivní a spravedliví.
6. Připomínky svých podřízených předávat vedení společnosti.

Také by nadřízení v rámci motivace mohli svým zaměstnancům:

1. Vyhlášovat a zveřejňovat každý měsíc jméno zaměstnance měsíce na základě jeho dosažených výsledků a plnění si svých povinností.
2. Odměňovat zaměstnance za jejich nové návrhy a vylepšení, formou finanční odměny nebo jiných benefitů.

3. Zřídit na pracovištích skříňky na anonymní dotazy a připomínky, a tak umožnit zaměstnancům, aby vyjádřili svůj názor bez obav z možného postihu.
4. Zaměstnancům, u kterých to profese dovoluje a matkám s malými dětmi, umožnit pružnou pracovní dobu nebo homeoffice.

U návrhů **benefitů**, ať finančních tak nefinančních, se jedná spíše o doporučení k doplnění stávající nabídky a motivačního programu. Jelikož totiž Šroubárna Kyjov, spol. s r. o., poskytuje už nyní širokou nabídku benefitů, je celkem problém něco nového navrhnout. Pokud ale budeme vycházet z dotazníkového šetření, měli zaměstnanci zájem o několik nových benefitů a to:

- sickdays, stravenky, příspěvek na dopravu, automobil, firemní rekreační středisko, FlexiPass, 13. plat pro všechny, mobilní telefon a tarif zdarma, bezúročné půjčky viz dotazníkové šetření výše

Na základě těchto požadavků by proto mohla společnost obohatit svou nabídku benefitů o:

- Zaplacení dnů nemoci tzv. „sickdays“, kdy bude zaměstnavatel proplácet nemocenskou již od prvního dne nemoci. Tento benefit bude určen pouze pro zaměstnance, kteří v daném roce onemocněli poprvé. Tato podmínka bude platit z toho důvodu, že někteří jedinci bývají nemocní častěji a tím pádem by to bylo nespravedlivé vůči ostatním. Zavedení tohoto zdravotního volna je navrhováno především proto, že si zaměstnanci při onemocnění musí k léčbě vybrat dny dovolené a proto s nemocí doma neradi zůstávají a nemoci přechází. Společnost bude muset vynaložit finanční prostředky na úhradu těchto dnů, ale jelikož byl tento benefit v průzkumu nejvíce žádaný, určitě se jeho zavedení vyplatí a zaměstnanci budou spokojenější.
- Dalším návrhem je 13. plat, který by dostávali bez rozdílu všichni zaměstnanci Šroubárny Kyjov, spol. s r. o. Opět se jedná o vynaložení více finančních prostředků, ale tento druh benefitu stále nabírá na populárnosti a zaměstnanci jej velmi oceňují.
- Poskytnutí poukázky tzv. „Flexi Pass“, pro využití volného času zaměstnanců v oblasti kultury, sportu, relaxaci a cestování, zdraví a prevence a osobního rozvoje.

- Protože mnoho lidí do zaměstnání dojíždí z okolí, několik z nich by uvítalo finanční příspěvek na benzín a pro zaměstnance s trvalým bydlištěm více než 10 km od sídla společnosti finanční příspěvek na jízdní výdaje. Tyto výdaje by se vypočítávaly na základě jednotlivých vzdáleností a dostupností dopravních prostředků. Příspěvek na dopravné může být pro firmu opět daňově uznatelný náklad.
- Zakoupit více mobilních telefonů především pro THP a vedoucí pracovníky, protože poskytnout tento benefit všem zaměstnancům by bylo z finančního hlediska nemožné. Zahrnuta by byla také úhrada spojených výdajů za tarify a proplácení soukromých hovorů.
- Pro vedoucí zaměstnance nakoupit firemní automobily a nabídnout jim možnost využít je i k soukromým účelům. Pořizovací ceny těchto automobilů ale také případné opravy během doby používání, by si mohla společnost dát do nákladů a snížit tak základ daně. Pro zaměstnance, kteří jezdí pravidelně na služební cesty také nakoupit do automobilů GPS navigace pro lepší a snazší orientaci.
- Zaměstnancům přispívat na obědy prostřednictvím stravenek, které budou moci zaměstnanci, v případě jejich nevyužití v závodní jídelně, použít i například v restauracích nebo v maloobchodních prodejnách na nákup potravin. U stravenek se opět jedná o daňově uznatelný náklad do výše 55 % z ceny.

V rámci **motivace**, se dotazníkem ukázalo, že pro většinu zaměstnanců je důležitější hmotná motivace (odměny, mzda, prémie). Řada zaměstnanců ale podle dotazníku není spokojena se svým finančním ohodnocením. Shodli se na tom, že by měly mzdy vzrůst, protože neodpovídají práci, kterou lidé vykonávají. Především některé profese, které jsou vykonávány v opravdu hodně ztížených pracovních podmínkách, mají sice za tuto práci příplatky, podle jednoho respondenta pořád nejsou dostatečně finančně ohodnoceny. Otázka ohodnocení je ale u většiny zaměstnanců rozhodující a proto je důležité ji řešit, nebo může tento problém vést i k budoucí fluktuaci zaměstnanců. Jak je ale stanoveno v Kolektivní smlouvě, která byla na rok 2018 uzavřena mezi vedením a odborovou organizací, mzdy se od 1. ledna 2018 budou navyšovat a to o 1.000,- Kč a prémie o 1.500 Kč. Autorka v rámci této problematiky také navrhuje tyto možné finanční návrhy a doporučení:

- Jednorázový příspěvek na dovolenou jako poděkování klíčovým zaměstnancům a také zaměstnancům, kteří splnili důležitý a náročný úkol, ve výši 4.000,- Kč.

- Finanční prémii ve výši 5.000,- pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti více než 20 let.
- Finanční bonus za řádnou docházku, dochvilnost a nulovou absenci zaměstnance - 400,- Kč měsíčně.
- Příplatky pro vedoucí pracovníky za řádné a efektivní vedení zaměstnanců podle jejich náročnosti.
- Příspěvek nebo dárek k narození dítěte zaměstnance - 1.200,- Kč.
- Finanční pomoc pro dítě zaměstnance, které jde do první třídy - 1.000,- Kč.
- Finančně odměňovat tvůrčí nápady jednotlivců i skupin, které napomáhají zlepšením a úsporám společnosti - 1.500,- Kč.
- Pro zvláště namáhavé profese především dělnické, poskytovat příspěvek na masáže v hodnotě 900,- Kč.
- V rámci zdraví svých zaměstnanců poskytovat příspěvek na očkování v hodnotě 400,- Kč.
- Nejschopnějším a nejvýkonnějším pracovníkům nabízet nadstandardní benefity v podobě příspěvků na zakoupení automobilu, na rekonstrukci domu a další velké výdaje.
- Finanční pomoc zaměstnancům, které postihla živelná událost (požár, povodně).
- V případě úmrtí zaměstnance nabídnout pozůstalé rodině finanční pomoc.

Další část návrhů se bude týkat **pracovního prostředí**. Aby se lidé v práci cítili příjemně a měli dobré podmínky pro výkon své práce, navrhuje autorka následující doporučení:

- Věnovat zvýšenou pozornost údržbářů při opravě strojů a nářadí. Každou závadu neprodleně opravit aby nekomplikovala a nezdržovala výrobu.
- Pravidelně kontrolovat nářadí a v případě opotřebení poskytnou pracovníkům nové. Nářadí by se mělo kupovat pouze od ověřených dodavatelů, nabízejících kvalitní výrobky, s kterými se bude zaměstnancům dobře pracovat.
- Zařídit místo odpočinku a zábavy, kde by si mohli zaměstnanci v době přestávky zahrát nějakou hru, přečíst si časopis nebo knihu. Také místnost vybavit několika pohovkami, aby si mohli zaměstnanci odpočinout.

- Na pracovištích umístit automaty na jídlo, cukrovinky a nápoje, pro zaměstnance, kteří nevyužívají závodní jídelny. Místa těchto automatů nabídnut externím firmám, které by se o provoz a doplňování těchto automatů staraly a nové prodejní místa by určitě uvítaly.
- Nakoupit a nainstalovat výkonné klimatizace na každé pracoviště, aby měli především dělníci v halách lepší pracovní prostředí. Tento nákup možná bude finančně náročný, ale na některých pracovištích kde se pracuje ve velkých teplotách a znečištění je klimatizace opravdu nutná.
- Každou kuchyňku vybavit dostatečným počtem elektrických spotřebičů a zařízení.
- Zvětšit firemní parkoviště, jelikož je obrovský nedostatek parkovacích míst a zajistit ho hlídacím systémem, aby zde mohli parkovat pouze zaměstnanci a ne cizí lidé, kteří potom blokují parkovací místa. Řešení tohoto problému je náročné finančně i administrativně kvůli majetkovým právům vlastníků okolních pozemků, ale jelikož se počet zaměstnanců, kteří dojíždějí vlastními automobily, neustále zvyšuje, je rozšíření potřeba.

Také pro **rodiny zaměstnanců a veřejnost** by mohla společnost například:

- Jednou ročně uspořádat Den otevřených dveří, kde by se příbuzní a také široká veřejnost mohli přijít podívat jak to ve Šroubárně Kyjov, spol. s r. o. chodí a vypadá. A tímto způsobem například i přilákat nové potenciální zaměstnance.
- Zařídit zaměstnancům hlídání dětí v mateřské škole a to buď přímo v prostorách, nebo někde v blízkém okolí společnosti. Vybudování vlastní mateřské školy uvnitř společnosti by společnost stálo hodně finančních prostředků, ale věřím, že by mnoho rodičů ocenilo, kdyby byla školka tak blízko jejich zaměstnání. Navíc by se ušetřený čas vozením a dojížděním pro dítě do školky, mohl využít v práci formou přesčasů a delší pracovní doby.
- Pořádat firemní a společenské akce, například vánoční večírky, plesy, oslavy nebo koncerty se zvýhodněným vstupným. Zaměstnanci by určitě ocenili společenskou akci, kde by mohli navázat lepší vztahy se svými spolupracovníky i nadřízenými.
- Pro rodiny s dětmi jednou ročně uspořádat dětský den, den zdraví nebo sportovní den.

Tyto návrhy a doporučení byly vytvořeny pouze jako návrh pro vedení společnosti jak zvýšit spokojenost zaměstnanců, které jim mohou pomoci při jejich dalším rozhodování a řízení společnosti. Motivační program je nastaven dobře, i když s určitými výhradami na mzdovou politiku. Jinak systém zaměstnaneckých výhod obsahuje všechny základní položky a dotazník pouze poukázal na některé speciální požadavky, které ve společnosti podle zaměstnanců chybí.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce, bylo zhodnotit současnou situaci motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci a na základě dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci navrhnout určité návrhy a doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

První část práce byla věnována teoretickým východiskům motivace a zaměstnaneckým benefitům. Byly zde popsány veškeré pojmy, teorie a systémy související s řešenou problematikou. Druhá část už byla zaměřena z praktického hlediska. Na základě osobních konzultací s vedoucí ekonomicko-personálního úseku a interních dokumentů společnosti, které byly pro zpracování práce poskytnuty, byla zmapována současná situace v organizaci. Byl zde popsán motivační program společnosti a také nabídka současně poskytovaných benefitů, které byl ustanoveny v nové kolektivní smlouvě. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 111 zaměstnanců, různých profesí a vzdělání. Všechny otázky byly postupně vyhodnoceny a detailněji rozebrány.

Jak ukázalo dotazníkové šetření, aktuální situace ve Šroubárně Kyjov, spol. s r. o. je uspokojivá. I přesto se ale našlo pár úskalí, na kterém by vedení mělo zapracovat, a proto byla navržena určitá doporučení a návrhy ze strany autorky práce. Největším problémem se ukázalo odměňování zaměstnanců, při kterém je většina z nich velmi nespokojena. Tito zaměstnanci mají pocit, že výše jejich mzdy neodpovídá práci, kterou ve společnosti vykonávají. Proto by společnost měla zdokonalit odměňovací systém, aby mzdy a odměny byly vypláceny spravedlivě. Naopak velmi kladně hodnotili dotazovaní mezilidské vztahy na pracovišti a své nadřízené pracovníky.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, má společnost systém poskytování a jejich nabídku velmi dobře zpracovanou. Svým zaměstnancům nabízí pestrou nabídku benefitů ať už finančních či nefinančních. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že existuje ještě několik výhod, které jim zaměstnavatel zatím nenabízí a zaměstnanci by o ně měli velký zájem. Patřilo mezi ně především poskytování stravenek, zdravotní dny volna tzv. „sickdays“, nebo příspěvek na dopravné pro zaměstnance se vzdálenějším bydlištěm trvalého pobytu. Zaměstnanci by tyto realizace nových benefitů určitě uvítali a jistě by se zvýšila jejich výkonnost a motivace k práci.

Jak už bylo řečeno, primárním cílem práce bylo zjistit současnou situaci a navrhnout doporučení k jejímu budoucímu zlepšení. Tento cíl byl splněn. Veškeré návrhy a doporučení ze strany autorky byly následně poskytnuty vedení Šroubárny Kyjov, spol. s r. o.

Zpracování této bakalářské práce pro mě bylo velmi zajímavé. Především proto, že jsem prostřednictvím anonymního dotazníku, získala upřímný názor zaměstnanců na současnou situaci v organizaci a na základě toho mohla navrhnout nová doporučení, která by mohla zaměstnancům zpříjemnit a zlepšit pracovní podmínky.

Protože pouze dobře vedený a motivovaný zaměstnanec je pro společnost opravdovým přínosem.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. BAJER, Pavel. Sociální jádro podnikání Tomáše Bati tkví v budování lidí. *Sociální práce*. 2008, č.3,s.14. ISSN 1213-6204. Dostupné z: <http://www.socialniprace.cz/soubory/2008-3-130102145652.pdf>.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
5. DOSKOČILOVÁ Veronika, 2016. Třináctý plat vyplácí stále více firem. *Měsíc.cz*. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/trinacty-plat-vyplaci-stale-vice-firem/>.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. HAUZAROVÁ, Michaela, 2017. Zaměstnanecké benefity. *Iportál.Pohoda.cz*. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
9. KLEINOVÁ, Andrea, 2017. Benefity pro zaměstnance: Z těchto nemusíte odvádět daň z příjmu. *FinExpert.cz*. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/benefity-pro-zamestnance-z-techto-nemusite-odvadet-dan-z-prijmu-1332164>.
10. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
11. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.
12. MASIARIKOVÁ, Tereza. *Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra účetnictví.

13. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Mojmir KOŠ. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
14. OBCHODNÍ REJSTŘÍK [online]. OR [17. 4. 2018]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/sroubarna-kyjov-spol-s-r-o-42293588/>.
15. OSABIYA, Babtunde Joseph. The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2015, vol. 7, p. 73. ISSN 2141-2480. Dostupné z: http://www.academicjournals.org/article/article1433502383_Osabiya.pdf.
16. POKLUDOVÁ, Petra. *Motivační systém ve vybrané společnosti*. Brno, 2014. Diplomová práce. Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, Katedra řízení lidských zdrojů.
17. ROZSYPALOVÁ, Petra. *Příčiny fluktuace zaměstnanců*. Olomouc, 2014. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie.
18. STANICKÝ, Martin, 2017. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? *FinExpert.cz*. [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>.
19. Šroubárna Kyjov spol. s r. o. [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.sroubk.cz/cs/>.

ZÁKON

20. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. *Podnikatel.cz – průvodce vaším podnikáním* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/> ISSN 1802-8012.

INTERNÍ DOKUMENTY A KONZULTACE

21. ŠROUBÁRNA KYJOV, spol. s r.o. *Motivační program společnosti Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. 2018*. Kyjov, 2018.
22. ŠROUBÁRNA KYJOV, spol. s r.o. *Kolektivní smlouva na rok 2018*. Kyjov, 2018.
23. Konzultace na téma: Motivační systém ve společnosti Šroubárna Kyjov. Informace (interní materiály) a interview poskytla Ing. Iveta ESTERKOVÁ, vedoucí ekonomicko-personálního úseku. Kyjov dne 6. dubna 2018.

Seznam zkratk

EU	Evropská unie
F. O.	fyzická osoba
ISO	Označení mezinárodní normy vydávané mezinárodní organizací pro standardizaci
IT	Informační technologie
ObčZ	Občanský zákoník
TŽ/MS	Třinecké železářny – Moravia Steel
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
ZP	Zákoník práce

Seznam obrázků

Obrázek 2.1- Yerkesův-Dodsonův zákon.....	9
Obrázek 2.2 - Proces motivace	12
Obrázek 2.3 - Maslowova teorie hierarchie potřeb	15
Obrázek 2.4 - Alderferova teorie motivace	18
Obrázek 2.5–Systém „bufetu“	27
Obrázek 2.6 – Systém „jádra“	28
Obrázek 2.7 – Systém „bloků“	28
Obrázek 2.8 – Fáze rozvojového cyklu	30
Obrázek 3.1 – Export společnosti Šroubárna Kyjov, s. r. o.	37
Obrázek 3.2 – Organizační struktura společnosti	39

Seznam grafů

Graf 2.1 – Procentuální počet zaměstnanců, kteří dostávají 13.plat	32
Graf 4.1 – Grafické znázornění otázky č. 1	51
Graf 4.2 – Grafické znázornění otázky č. 2	52
Graf 4.3 – Grafické znázornění otázky č. 3	52
Graf 4.4 – Grafické vyjádření otázky č. 4	53
Graf 4.5 – Grafické vyjádření otázky č. 5	54
Graf 4.6 – Grafické vyjádření otázky č. 6	54
Graf 4.7 – Grafické vyjádření otázky č. 7 a 8	55
Graf 4.8 – Grafické vyjádření otázky č. 9	56
Graf 4.9 – Grafické vyjádření otázky č. 10	56
Graf 4.10 – Grafické vyjádření otázky č. 11	57
Graf 4.11 – Grafické vyjádření k otázce č. 12.....	58
Graf 4.12 – Grafické vyjádření otázky č. 13	58
Graf 4.13 – Grafické vyjádření otázky č. 14	59
Graf 4.14 – Grafické vyjádření otázky č. 15	59
Graf 4.15 – Grafické vyjádření otázky č. 16	60
Graf 4.16 – Grafické vyjádření otázky č. 17	60
Graf 4.17 – Grafické vyjádření otázky č. 18	61
Graf 4.18 – Grafické vyjádření otázky č. 19	62

Seznam tabulek


Tabulka 2.1 – Rozdělení forem odměňování	22
Tabulka 4.1 – Ceny stravenek hrazené zaměstnancem a příspěvky společnosti.....	46

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2018



.....
Adéla Náplavová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážení zaměstnanci Šroubárny Kyjov,

jmenuji se Adéla Náplavová, jsem studentkou Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Studuji obor Management a chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je součástí mé bakalářské práce, která je zaměřena na téma - motivace a zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere jen pár minut a je vyplňován anonymně, proto se na něj prosím nepodepisujte. Výsledky dotazníku budou předány vedení společnosti a použity v mé bakalářské práci.

Děkuji za Váš čas.

Prosím **označte** křížkem pouze **jednu** z variant.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.?

- ☐ méně jak 5 let ☐ 5 – 10 let ☐ více jak 10 let

2. Který z uvedených faktorů nejvíce ovlivnil Vaše rozhodnutí nastoupit právě do této společnosti?

- ☐ mzda ☐ náplň práce ☐ nedostatek jiných pracovních příležitostí
- ☐ zájem o profesi ☐ pracovní doba ☐ sociální zabezpečení
- ☐ práce v okolí ☐ jiné

3. Myslíte si, že současné vedení společnosti má pozitivní vliv pro další růst a rozvoj společnosti?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím

4. Má Váš nadřízený dostatečné komunikační a organizační schopnosti?

- ☐ není nic, co bych vytkl/a ☐ nevím
- ☐ něco by se dalo zdokonalit (uveďte prosím v připomínkách)

5. Vede nadřízený kolektiv tak, že je mezi jeho členy soudržnost a jejich individuální snahy směřují stejným směrem?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím

6. Ohodnotí nadřízený Vaši dobře odvedenou práci pochvalou?

- ☐ ano vždy pochválí ☐ ano občas ☐ spíše ne ☐ nikdy se tak nestalo ☐ nevím

7. Jsou na Vašem pracovišti dobré mezilidské vztahy?

- ☐ velmi dobré ☐ spíše dobré ☐ spíše špatné ☐ velmi špatné ☐ nevím

8. Jak hodnotíte spolupráci se zaměstnanci jiných úseků nebo pracovišť?

- ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná ☐ nevím

9. Měl program zaměstnaneckých výhod vliv při Vašem rozhodování o výběru zaměstnání?

- ☐ ano ☐ ne

10. Jste spokojen/a se současným programem zaměstnaneckých výhod a s benefity, které vám zaměstnavatel poskytuje?

- ☐ ano ☐ ne

11. Jaký benefit ve společnosti nejvíce oceňujete?

- ☐ příspěvek na obědy ☐ vzdělávání ☐ příspěvek na penzijní připojištění
☐ příspěvek na životní pojištění ☐ příspěvek na rehabilitaci ☐ 13. plat
☐ notebook ☐ mobilní telefon ☐ služební automobil ☐ pět týdnů dovolené
☐ jazykové kurzy

12. Je nějaký benefit, který ve Vašem zaměstnání postrádáte? Pokud ano, jaký?

- ☐ ne, jsem spokojen/a se současnou nabídkou
☐ ano,

13. Jste spokojen/a s úrovní závodního stravování?

- ☐ spokojen/a ☐ spíše spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ nespokojen/a
☐ nevím

14. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- ☐ ano, odpovídá práci, kterou vykonávám ☐ ne, měla by být vyšší

15. Myslíte si, že Vás benefity dokážou motivovat k lepšímu výkonu?

- ☐ ano ☐ ne

16. Který typ motivace je pro Vás důležitější?

- ☐ hmotná motivace (peníze, odměny)
☐ nehmotná motivace (pochvala, uznání, dobré pracovní vztahy)

17. Vyberte z následujících možností, co považujete za nejdůležitější motivační faktor.

- ☐ dobré finanční ohodnocení ☐ zaměstnanecké výhody ☐ smysluplnost práce
☐ možnost povýšení ☐ zabezpečení rodiny ☐ dobré pracovní vztahy
☐ jiné ☐ seberealizace ☐ zajištění stálého příjmu

18. Jsou pro Vás odměny, případně mimořádné mzdy (13., 14. mzda) motivující k lepšímu výkonu práce?

- ☐ samozřejmě, nejdůležitější ☐ mám i jiné faktory, které mě motivují

19. Jsou na pracovišti vytvořeny vhodné podmínky pro výkon Vaší práce? (pokud ne, uveďte v připomínkách)

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím

Pohlaví

- ☐ žena ☐ muž

Věk

- ☐ do 25 let ☐ 36 – 45 let ☐ nad 55 let
☐ 26 – 35 let ☐ 46 – 55 let

Nejvyšší dosažené vzdělání

- | | | |
|-----------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> základní | <input type="checkbox"/> vyučen/a s maturitou | <input type="checkbox"/> vyšší odborné |
| <input type="checkbox"/> vyučen/a | <input type="checkbox"/> střední s maturitou | <input type="checkbox"/> vysokoškolské |

Pracovní zařazení

- | | | |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> dělník | <input type="checkbox"/> THP | <input type="checkbox"/> jiné |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

Vaše návrhy a připomínky, ke kterékoli otázce:

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a vyplnění tohoto dotazníku, přeji Vám hezký zbytek dne.

Zdroj: vlastní a z části dotazník Šroubárny Kyjov, spol. s r. o. – Hodnocení spokojenosti zaměstnanců